



BU

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção**

**MODELO GENÉRICO PARA
MELHORIA NO PROCESSO DE
IMPLANTAÇÃO DO CRM NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO
AMBIENTE CORPORATIVO.**

Anapaula Figueiredo

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção.**



03501919

Florianópolis

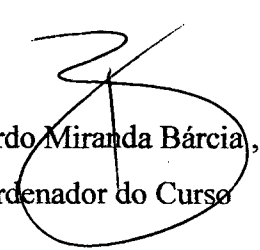
2001

Anapaula Figueiredo

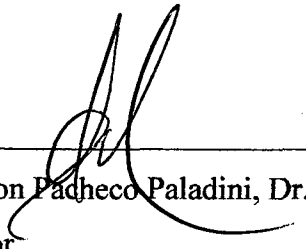
**MODELO GENÉRICO PARA MELHORIA NO PROCESSO DE
IMPLANTAÇÃO DO CRM NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO
AMBIENTE CORPORATIVO.**

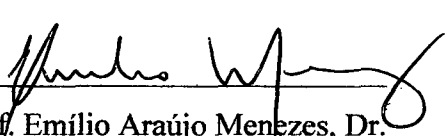
Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de outubro de 2001.


Prof. Ricardo Miranda Bárcia, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Edson Padheco Paladini, Dr.
Orientador


Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.


Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Aos meus pais, Zadckiel e Carmem pelo apoio e carinho constante.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer muito a Deus, por ter me dado a vida, as mãos para me expressar, os olhos sadios para poder enxergar a melhor alternativa, a consciência necessária para poder evoluir meu aprendizado, enfim, por me dar saúde e discernimento para enfrentar as dificuldades existentes no caminho.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a atenção e a ajuda de meu orientador Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini, e finalmente a todos que contribuíram com o material de pesquisa e que participaram da implantação do modelo.

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança”.

Charles Darwin

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE REDUÇÕES.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAP. 01 – INTRODUÇÃO.....	1
Estrutura do Trabalho.....	3
CAP. 02 - SERVIÇOS, FIDELIZAÇÃO E CRM – CONCEITOS, AVALIAÇÃO E INDICADORES.....	4
Definição de Serviço.....	5
Característica dos Serviços.....	5
Campos de Atuação dos Serviços.....	6
Identificação do Componente Serviço.....	8
Os Critérios para Elaboração de uma Proposta de Serviço.....	9
A Qualidade do Serviço e o Sistema de Melhoria Contínua.....	11
A Escala da Qualidade do Serviço.....	16
A Avaliação do Serviço.....	18
O Comportamento do Consumidor.....	21
Expectativas e necessidades dos Clientes.....	22
Satisfação do Cliente.....	23
O Serviço Orientado ao Cliente.....	23
O Cliente.....	25
A Busca pela Fidelização do Cliente.....	25
O CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).....	28
Como Facilitar e Gerenciar a Implantação do CRM.....	33
A Avaliação do CRM por Meio da Aplicação de Indicadores de Desempenho.....	36
Método de Pesquisa Científica.....	40
CAP. 03 - ANÁLISE DE CASOS PRÁTICOS DA IMPLANTAÇÃO E/OU UTILIZAÇÃO DO CRM.....	44
Casos De Sucesso.....	45
Casos de Fracasso.....	55
CAP. 04 - O MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	61
Fases Macro do Modelo Genérico do CRM.....	61
Descrição das Etapas.....	63
• Etapa A – Negócio.....	63
• Etapa B – Checklist Interno.....	63
• Etapa C – Análise dos Pontos Fortes.....	63
• Etapa D – Análise dos Pontos Fracos.....	66
• Etapa E – Investigação.....	66
• Etapa F – Ações de Melhoria.....	67
• Etapa G – Eficácia das Ações.....	68
• Etapa H – Determinação do Gerente do Projeto.....	68
• Etapa I – Determinação da Equipe Multiplicadora.....	68
• Etapa J – Definição dos Objetivos do CRM para Empresa.....	69
• Etapa K – Determinação Geral dos Objetivos da Empresa.....	70
• Etapa L – Fluxo do Processo.....	70

• Etapa M – Cronograma de Implantação.....	71
• Etapa N – Treinamento.....	71
• Etapa O – Checklist Interno.....	72
• Etapa P – Necessidade de Reforço.....	72
• Etapa Q – Teste Piloto.....	73
• Etapa R – Checklist Interno.....	74
• Etapa S – Necessidade de Melhoria.....	74
• Etapa T – Indicadores de Desempenho.....	75
• Etapa U – Verificação dos Resultados.....	76
• Etapa V – Resultados OK.....	76
• Etapa X – Periodicidade de Checklist Interno – Externo –Indicadores.....	76
• Etapa Z – Verificação dos Resultados.....	76
CAP. 05 – APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO.....	78
CAP. 06 – CONCLUSÕES.....	117
Sugestões para Trabalhos Futuros.....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	125
ANEXOS.....	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1 – Importância do componente serviço conforme os setores da economia	08
Figura 2.2- Descrição dos benefícios e resultados esperados pelos clientes	11
Figura 2.3- Adequação e coerência da formulação com a proposta de valor.	12
Figura 2.4- Fatores condicionantes da qualidade de serviço	14
Figura 2.5- Método de resolução de problema	14
Figura 2.6- Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.	19
Figura 2.7- A avaliação da qualidade do serviço	19
Figura 2.8- <i>The Customer Relationship Management model</i>	34
Figura 2.9- <i>Parameters</i>	34
Figura 2.10- ,Kaplan & Norton. A Estratégia em ação	39
Figura 4.1.1- Fase macro 1 do modelo genérico de <i>CRM</i>	61
Figura 4.1.2- Fase macro 2 do modelo genérico de <i>CRM</i>	62
Figura 4.1.3- Fase macro 3 do modelo genérico de <i>CRM</i>	62
Figura 4.1.4- Fase macro 4 do modelo genérico de <i>CRM</i>	62
Figura 4.2- Modelo Genérico de Implantação do <i>CRM</i>	65
Figura 4.3- <i>Checklist</i> Interno.	64
Figura 4.4.a- Tabela de Coincidências para os Pontos Fortes	67
Figura 4.4.b- Tabela de Coincidências para os Pontos Fracos	67
Figura 4.5- Plano de Ação	67
Figura 4.6- Avaliação do Treinamento	73
Figura 4.7- Pesquisa de Satisfação dos Clientes	75
Figura 5.1- Fluxo do Processo entre Qualidade <i>Customer Service</i> antes do modelo de <i>CRM</i> .	96
Figura 5.2- Fluxo do processo após a implantação do modelo de <i>CRM</i>	97
Figura 5.3- Pirâmide dos clientes da “Alfa”	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.7.1 – Melhoria contínua da qualidade.	18
Tabela 3.2.1 – Os Bons e Maus Serviços de Atendimento	47
Tabela 3.3.1 – Os Bons e Maus Serviços de Atendimento	57
Tabela 5.1- Cronograma do Encontro para Elaboração dos Planos de Ação.	91
Tabela 5.2- Constituição da Equipe Multiplicadora.	93
Tabela 5.3 – Cronograma Detalhado da Implantação do modelo de <i>CRM</i> .	99
Tabela 5.4 – Escala de Treinamento para Equipe Multiplicadora.	100
Tabela 5.5 – Conteúdo Programático do Treinamento na “Alfa”.	101
Tabela 5.6 – Lista e Características dos Clientes Chave da “Alfa “.	106
Tabela 5.7 – Quantidade de Reclamações dos Seis Clientes Chave de Março a Junho/2001.	108
Tabela 5.8 - Planejamento das entregas dos pedidos dos clientes chave – junho 2001.	113
Tabela 5.9 – Eficiência Geral de Produção em Junho – 2001.	114
Tabela 5.10 - Indicador do índice de rejeito da produção – junho 2001.	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1- Níveis da Qualidade dos serviços.	18
Quadro 2.2 – Desempenho da Logística e Atendimento ao Cliente em %	29
Quadro 2.3 – Quantos se Convertem em Clientes em %	29
Quadro 2.4 - Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro em %	29
Quadro 5.1- Indicador das Reclamações dos Clientes Chave da “Alfa”.	107
Quadro 5.2 – Indicador do Tempo de Resposta das Reclamações em Março de 2001.	108
Quadro 5.3 - Indicador do Tempo de Resposta das Reclamações em Abril de 2001.	109
Quadro 5.4 - Indicador do Tempo de Resposta das Reclamações em Maio de 2001.	109
Quadro 5.5 - Indicador do Tempo de Resposta das Reclamações em Junho de 2001.	110
Quadro 5.6 – Evolução do Tempo de Resposta das Reclamações.	111
Quadro 5.7 – Indicador do tempo de resposta por cliente chave no decorrer dos meses.	111
Quadro 5.8 - Indicador de Lealdade dos Clientes Chave	112
Quadro 5.9 – Indicador de Entrega dos Pedidos em Dia (<i>OTD - On Time Delivery</i>).	113

LISTA DE REDUÇÕES

Siglas

IDC – *Information Data Corporation*

CRM – *Customer Relationship Management*

ROCE- *Return on capital employed* – retorno sobre o capital empregado

Abreviaturas

TI- Tecnologia da Informação

RH- Recursos Humanos

RESUMO

Figueiredo, Anapaula. **Modelo Genérico para Melhoria no Processo de Implantação do CRM na Prestação de Serviços no Ambiente Corporativo**. 2001. 151f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Nos últimos anos, vem se percebendo a intensa corrida pela satisfação dos clientes e como ponto de chegada, sua fidelização. Partindo deste objetivo corporativo, as empresas iniciaram implantações do gerenciamento de relacionamento de clientes, ou melhor, o *CRM*, através do suporte de consultorias especializadas, entretanto, as mesmas ainda não possuem informação suficiente sobre este novo método, trazendo várias empresas ao fracasso na implantação do *CRM*, pois o único ponto levado em consideração na implantação é a tecnologia, informatização, esquecendo assim, de quem tem contato direto com o cliente (capital humano), e até o próprio cliente.

O foco do modelo genérico de implantação do *CRM*, proposto no presente trabalho, está nas pessoas que interagem com os clientes de forma direta e indireta, ou seja, participação do capital humano em todo processo. Para tanto, o intuito principal da pesquisa foi implantar o modelo em uma organização.

O método utilizado para implantação do modelo foi primeiramente com o mapeamento da organização através de pesquisas internas e observações, eliminação dos problemas internos, divulgação do projeto de *CRM* em todas as suas etapas, treinamento focado em quem terá o *CRM* como ferramenta de trabalho, valorização do capital humano, análise dos resultados através da utilização de indicadores, verificações periódicas das metas, dos clientes que foram selecionados como chave, dos objetivos gerais da empresa e do próprio modelo de *CRM*.

O resultado da implantação mostrou que o modelo atingiu os objetivos propostos, no que diz respeito à não necessidade de altos investimentos com tecnologia, participação da organização como um todo, foco no capital humano e números satisfatórios obtidos através dos indicadores estabelecidos pela organização.

Enfim, o modelo demonstrou através do foco no cliente interno e depois no externo de que a participação de todos é a chave de sucesso para implantação do *CRM*, e de que se mostrou eficiente em uma empresa de médio porte.

Palavras – chave: *CRM*, fidelização, capital humano, satisfação, foco.

ABSTRACT

Figueiredo, Anapaula. **Modelo Genérico para Melhoria no Processo de Implantação do CRM na Prestação de Serviços no Ambiente Corporativo**. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

On the last few years the worldwide business is finding out that the customer satisfaction is the key way for the competitive advantage. Taking this as corporate objective, companies started the customer relationship management or the CRM, supported by specialized consultants, however, those consultants does not have enough confidence on this new method. For this reason, some companies had bad results using CRM but the key way they had followed was technology, they forgot who has direct contact with the customer (human resource) and also the properly customer.

The focus of this CRM generic model is the human resource that has direct or indirect contact with customers, the participation of the human resource on the process. For this reason, the main proposal of this research was to implement the CRM generic model on the organization.

First of all, the used method for to implement the model was to look carefully the entire organization using internal research and observation, solving internal problems, showing the project step by step for all organization, focused training for who had to work with CRM, looking at human resources, using indicators as a tool for results analysis, goals periodically analysis, the key customer's classification, the company's general objectives and also the CRM generic model objectives.

The implementation results achieved all proposed objectives as can works with low investments, participation of all company, human resource focus and finally satisfactory results getting on the established indicators by the company.

The given focus on the internal customer and after on the external customer showed that the participation of all organization is the clue for to achieve the success on CRM implementation and also showed efficiency in a company of medium size.

Key words: CRM, human resource, focus, satisfaction, objective.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Atualmente, a busca pela satisfação do cliente vem se mostrando presente em todos os segmentos. O grande desafio deste novo século é focar e botar em prática a melhor maneira de se prestar serviço e ter o cliente sempre fiel. A mudança de paradigmas aumentou a necessidade de se prestar mais atenção no que o cliente pensa, quer e espera de um serviço. Estamos todos na prestação de serviços hoje em dia, e no futuro estaremos bem mais, para Theodore Levitt (1972, 41-42) “ As indústrias de serviços não existem. Há somente indústrias cuja dimensão serviço é mais importante ou menos importante do que a das outras indústrias. Todos estão nos serviços “. Estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes.

Para Téboul (1999, 01), a chamada Era dos Serviços está mostrando uma nova realidade de mercado, este novo conceito está fazendo com que as organizações despertem para a necessidade de efetuar mudanças em suas culturas e focar mais o cliente. Além disso, a Era dos Serviços ilustra o conceito de que todo o serviço é desempenhado no proscênio, na visão dos autores anglo-saxões no *front Office* , ou seja, um contato direto com o cliente, cara a cara e orientado ao cliente.

Desta maneira, a nova tendência em se medir a satisfação do cliente, buscando sua fidelização, personalização e orientação do serviço vem por intermédio do *CRM – Customer Relationship Management* . Segundo Guizzo (2000) da revista negócios exame, “(...) quase 80% das empresas da América Latina pretendem investir nessa tecnologia – por enquanto, menos de 10% dos negócios já usam o sistema. Mas a estatística que importa é outra: nos Estados Unidos, onde as implantações estão em fase mais avançada, o número de casos de fracasso é grande. (...) O ideal é começar com um projeto piloto e ampliá-lo gradualmente.” A forma como o *CRM* foca o cliente, segundo Peppers e Rogers Group (2000, 34), tem a ver com um conceito mais profundo: “cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado de forma diferente”. A partir deste ponto, a preparação do projeto para implantação do *CRM* deve ser visto com cuidado, deve-se verificar qual a faixa de clientes ou nicho que será focado. A implantação deve ser encarada como um grande projeto, onde o envolvimento de todos da organização é primordial para poder proporcionar aos clientes informações sabidas em todas as áreas da organização, ou seja, proporcionar a uniformidade das informações.

1.1 – Definição do Problema

A escolha por este tema se deu ao fato de verificar que o consumidor final ainda é o último a ser levado em consideração numa prestação de serviço. Na maioria das vezes o consumidor final necessita de um serviço, seja ele face-a-face ou por meios de telecomunicação e é sempre o mais prejudicado, ou por falta de preparo do prestador, ou por esperar muito tempo ao telefone, ou por linha congestionada (caso seja serviço pelo telefone), enfim os motivos são diversos. Contudo, como a abertura da economia proporcionou a entrada de novas tecnologias nas empresas, e a competitividade aumentando consideravelmente, as empresas, agora estão ficando preocupadas em conquistar clientes.

Um artigo *on line* feito por Bitran em 2000, da IDC mostrou que “Até 2004, as expectativas brasileiras são de um crescimento superior a 70% ao ano, taxa bem acima a do mercado total de tecnologia de informação do país, hoje estimada em 12% ao ano, e também às perspectivas de crescimento (...) de CRM no mundo, 30% em média, ao ano, até 2004”. Como se pode perceber, o mercado está respondendo ativamente a esta nova tendência que é o CRM, mas no Brasil, segundo pesquisa feita pela FGV, publicada por Sordili (2001, 80) apenas 9% das empresas usam CRM. Ele mostra um novo meio de competição entre as companhias na busca da satisfação dos clientes, que estão cada vez mais exigentes, principalmente com o aumento da oferta de serviços.

Sendo assim, para se verificar a eficiência da implantação do CRM, e da satisfação do cliente final, deve-se estruturar um projeto firme e enxuto e como ferramenta para medir tal eficiência, utilizar indicadores de desempenho, indicadores estes que serão descritos no trabalho.

1.2 – Justificativa pela Escolha do Tema

A prestação de serviços nestes últimos tempos vem sendo muito importante para o mercado e principalmente para o consumidor. Com o avanço da tecnologia e o crescimento na exigência dos consumidores, verificou-se a necessidade de buscar alternativas para atender tais exigências. Como fazer isso? Buscar mais informações sobre o consumidor através da personalização do serviço.

1.3 - Objetivo Geral

O presente trabalho propõe-se a elaborar um modelo genérico para implantação do *CRM* no ambiente corporativo e aplicá-lo em uma organização, de acordo com suas necessidades.

1.4 - Objetivo Específico

O presente trabalho se propõe a mostrar através da utilização de indicadores de desempenho, e principalmente da implantação do modelo genérico de *CRM*, que o mesmo é capaz de proporcionar os resultados esperados pelo ambiente corporativo sem a necessidade de funcionar apenas com alta tecnologia. O intuito é atribuir um maior índice de participação do capital humano, isto porque se considera, que um projeto de *CRM* só é viável em grandes corporações, pois exige altos investimentos em alta tecnologia, entretanto, com a valorização humana no trabalho do gerenciamento de relacionamento com clientes, este conceito cai exponencialmente. Para tanto, o trabalho têm como objetivo específico, efetuar um levantamento bibliográfico, desenvolver um suporte prático, propor um modelo genérico do *CRM*, assim como sua aplicação e implantação. O item seguinte demonstra claramente como tais objetivos específicos estão contemplados no presente trabalho.

1.5- Estrutura do Trabalho

Para evidenciar o alcance de tais objetivos, o trabalho está estruturado da seguinte forma:

O assunto abordado no CAPÍTULO 1 identifica de forma sucinta como o assunto vem sendo visto pela sociedade empresarial e consumidores, a definição do problema, a justificativa pela escolha do tema, o objetivo geral e específico do trabalho.

A abordagem do assunto no CAPÍTULO 2 possui um levantamento bibliográfico sobre o problema, nele, apresenta-se a base conceitual definida por diversos autores.

No CAPÍTULO 3, há citações de casos práticos, assim como suas respectivas análises, ou seja, do modo como vêm implantando o *CRM*, seus pontos fracos e fortes.

No CAPÍTULO 4, destaca-se o modelo genérico de implantação do *CRM* baseando-se na teoria abordada no CAPÍTULO 2 e detalhando suas 23 etapas.

No CAPÍTULO 5, descreve-se a aplicação do modelo, assim como os indicadores definidos.

No CAPÍTULO 6, estão as conclusões do trabalho e também recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – SERVIÇOS, FIDELIZAÇÃO E CRM – CONCEITOS, AVALIAÇÃO E INDICADORES.

Os conceitos levantados na revisão bibliográfica foram selecionados por serem considerados importantes para o pleno entendimento do trabalho, assim sendo, o conteúdo teórico será apresentado sob a visão de cada autor. A pesquisa foi feita em cima de publicações de artigos pela *Internet*, congressos, fóruns de discussão na *Internet*, revistas técnicas e livros recentes. Recentes porque, o tema do trabalho é considerado novo. Sendo assim, este capítulo compreende os seguintes conceitos:

2.1) Serviço:

- ✓ Definição de Serviço;
- ✓ Característica dos Serviços;
- ✓ Campos de Atuação dos Serviços;
- ✓ Identificação do Componente Serviço;
- ✓ Os Critérios para Elaboração de uma Proposta de Serviço;

2.2) Qualidade:

- ✓ A Qualidade do Serviço e o Sistema de Melhoria Contínua;
- ✓ A Escala da Qualidade do Serviço;
- ✓ A Avaliação do Serviço;

2.3) Cliente:

- ✓ O Comportamento do Consumidor;
- ✓ Expectativas e Necessidades dos Clientes;
- ✓ Satisfação do Cliente;
- ✓ O Serviço Orientado ao Cliente;
- ✓ O Cliente;
- ✓ A Busca pela Fidelização do Cliente;

2.4) CRM - Customer Relationship Management:

- ✓ O CRM;
- ✓ Como Facilitar e Gerenciar a Implantação do CRM;
- ✓ A Avaliação do CRM por Meio da Aplicação de Indicadores de Desempenho.

2.5) Método de Pesquisa Científica

2.1.1- Definição de Serviço

O primeiro pensamento que nos vêm à cabeça antes de prestar um serviço, é: Qual a definição de serviço?

Esta definição é atribuída pelos autores de várias formas, mas de uma maneira geral chegam ao mesmo ponto como sendo o fornecimento de um trabalho especializado que é posto à venda, mas para Juran (1993, 304) “é o trabalho desempenhado por alguém”. Kotler (1986, 145) diz que serviços são “atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos à venda”, (Ex: cortes de cabelo, consertos).

Já Horovitz (1993, 23) destaca que o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes”.

Um outro enfoque dado por C. Grönroos (apud Téboul, 1999, 20) seria de que “um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

Segundo Cobra & Rangel (1992, 8), “Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido (...) um serviço é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido.(...) o serviço pode ser um fator – chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico na organização”.

Com isso, o serviço representa uma estratégia para as empresas que a cada dia vem sendo reforçado e direcionado no sentido da diferenciação e que representa um grande diferencial competitivo.

2.1.2- Característica dos Serviços

A forma como as características dos serviços são abordadas por Kotler (1991,541-543), estão definidas da seguinte maneira:

- Intangibilidade – “Não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”.
- Inseparabilidade – “São produzidos e consumidos ao mesmo tempo”, interação cliente – fornecedor.
- Variabilidade – “São altamente variáveis”, neste caso cabe a ferramenta da qualidade 5W e 1H (onde, quando, quem, porque, o que e como)

- Perecibilidade – “Não podem ser estocados“, pois a entrega é imediata e direcionada ao cliente que está a espera.

Partindo destes princípios básicos que são as definições de serviços e suas características principais, os autores a seguir também dão sua contribuição ao presente trabalho, considerando os seguintes conceitos:

O enfoque dado por Téboul em todo seu trabalho diz respeito a vários conceitos de como identificar, elaborar, personalizar, melhorar e focar um serviço e seu cliente. Sendo assim, estes vários conceitos estão divididos em subtítulos, ou seja, seguindo a seqüência do capítulo em questão.

O primeiro ponto que o autor enfoca é que está havendo um decréscimo na indústria (setor secundário), sendo assim a procura por um serviço (setor terciário) vem aumentando consideravelmente com o decorrer dos tempos, segundo ele (1999, 12), “a parte relativa à indústria vai continuar decrescendo, tanto em número de empregos quanto ao PIB, nos países desenvolvidos, em razão dos ganhos de produtividade, da automatização e da transferência para países com mão-de-obra barata. O desenvolvimento dos serviços, até hoje, compensou o declínio do emprego industrial.

À medida que os lares se enriquecem e alcançam o limite dos bens materiais desejados, se voltam para os serviços, visando melhorar sua qualidade de vida e chegar a níveis superiores de satisfação.”

Contudo, este cenário não está só sendo visto nos países desenvolvidos, em nosso país esta transformação também já é evidente, o setor de serviços vem sendo encarado como o único meio de se manter no mercado, para assim proporcionar o sustento com a conquista de clientes.

2.1.3- Campos de Atuação dos Serviços

Quando se fala em serviço, podemos pensar em vários segmentos, mas de que forma ele poderia ser destinado, ou seja, onde seriam seus campos de atuação? O enfoque dado por Téboul (1999,14-19) destaca:

- Serviços destinados ao produtor intermediário:

“as empresas começaram a terceirizar as tarefas que antes eram feitas internamente como: consultoria, limpeza, informática, etc, pelo simples motivo de que com a terceirização haveria uma maior segurança na qualidade do serviço prestado. Assim

sendo, com este deslocamento entre os setores, muitos empregos que eram ditos industriais, passaram a ser encarados como serviços.

- Serviços destinados ao consumidor:

podem ser serviços vendáveis, como serviços de banco, compras pela internet feitos diretamente ao consumidor final.

- Fornecimento de Auto-Serviço:

o consumidor é capaz de produzir o serviço desejado, como efetuar transações bancárias pela *internet*.

- Serviço Puro:

a prestação de um serviço implica um contato, uma interação entre prestador e cliente. O cliente faz parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois ele participa igualmente na realização do serviço com as informações ou matérias-primas que fornece.”

Como já foi citado na introdução do presente trabalho, que o serviço está sendo desempenhado no prosccênio. E como seria este proscênio?

Seria a ligação entre fornecedor e cliente, com destaque em três características:

2.1.3.1- O serviço é uma **prestação única**, com interação do cliente e quem o está atendendo;

2.1.3.2- O cliente está **presente** seja fisicamente, face a face, indiretamente, graças aos novos meios de comunicação ou de automatização;

2.1.3.3- Quando existir uma relação particular com o cliente, o **marketing** de um serviço torna-se **de relacionamento**.

Para ilustrar os conceitos descritos acima e a pergunta da página anterior, uma agência bancária, por exemplo, organiza-se em volta de dois elementos: o guichê e o escritório. O guichê, o proscênio do banco, está orientado ao cliente. Ele constitui uma área de serviço, ou seja, um *link* entre o cliente e o banco. O escritório (onde o cliente pede informações mais detalhadas como: financiamento, aplicações financeiras, cobranças indevidas, etc. A partir daí, o banco protocola através de um número, o pedido, para depois entregar as informações solicitadas ao cliente), os bastidores do banco, está direcionado à produção. Ele representa a área de produção, onde acontece uma mudança física.

2.1.4- Identificação do Componente Serviço

Para identificar o componente serviço, Téboul (1999, 25) mostra a importância relativa do mesmo, fazendo um apanhado nos diferentes setores da economia, como mostra a Fig.2.1.

Primeiramente considerar-se-á bens relativamente puros, ou seja, aço, papel, vidro. A categoria seguinte é a dos bens de consumo duráveis, tais como os eletrônicos.

A prestação de serviço é primordial para se desenvolver uma clientela (fornecimento de serviços específicos, tais como um manual de uso inteligível ou um atendimento telefônico) e para a manutenção do produto. Quando se trata de equipamentos e de automação de máquinas, como por exemplo, os robôs, isto gera um relacionamento particular com o comprador e os utilizadores. O mesmo acontece com serviços específicos no campo da logística, da distribuição e da manutenção. Trata-se de instaurar um relacionamento durável e de desenvolver uma parceria com o cliente.

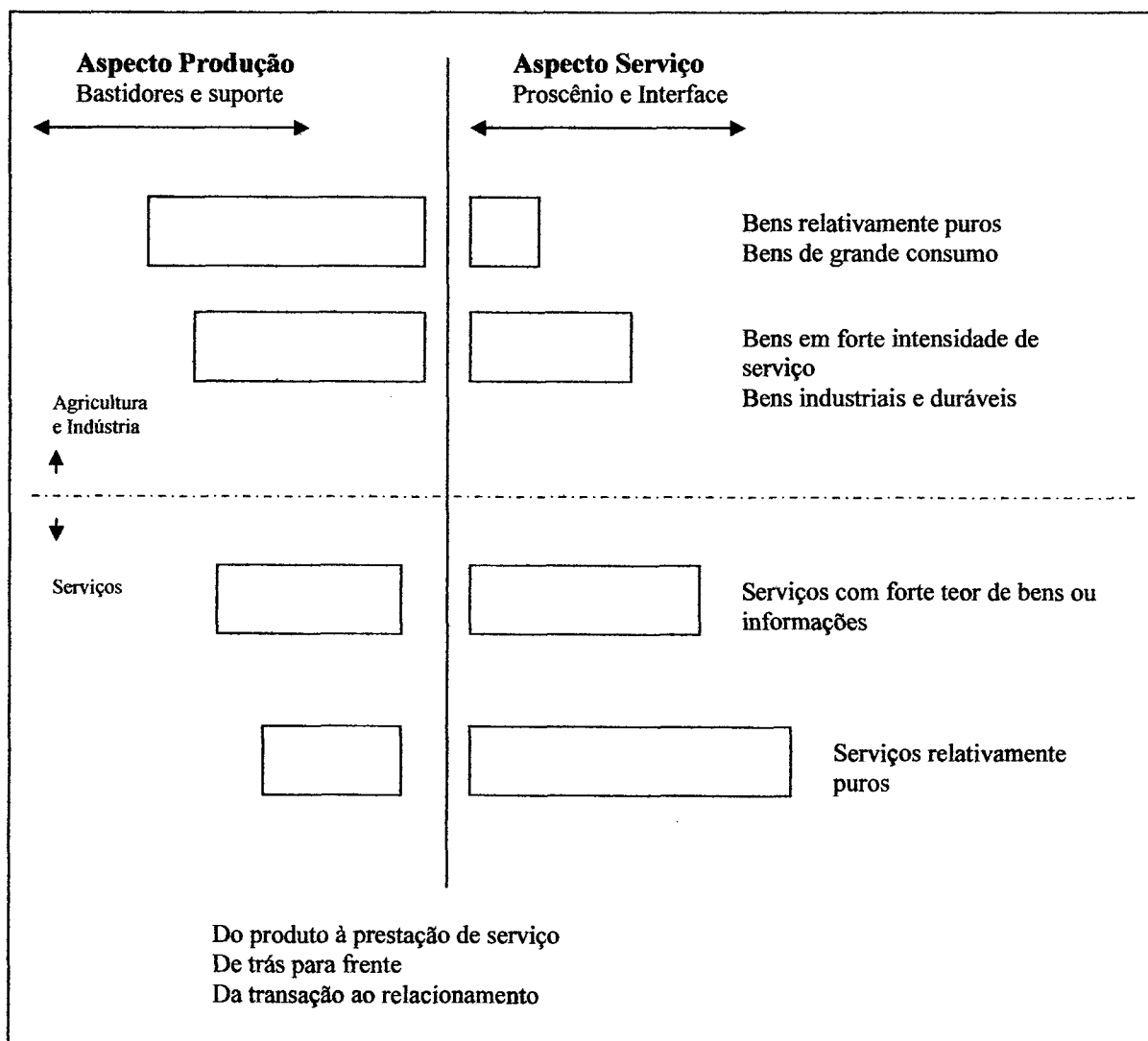


Figura 2.1. Importância do componente serviço conforme os setores da economia (Téboul, James. A Era dos Serviços, Qualitymark Editora, 1999, pp.25)

Abaixo da linha pontilhada que separa o setor industrial do setor de serviços, encontram-se duas outras categorias: os serviços com forte teor de bens e informações (hotéis ou os bancos) e os serviços relativamente puros (pesquisas de satisfação ou consultoria). O que importa nestes casos é a interação e o relacionamento com os clientes. Segundo Téboul (1999, 25), “o que é levado em consideração quando da escolha de um banco é a pertinência do assessoramento fornecido e a qualidade da relação com o gerente da conta. Em compensação, o cliente não se dispõe a pagar caro ou a se deslocar para uma transação padrão. Isto explica o desenvolvimento dos bancos diretos pelo telefone ou via computador. Para reduzir os custos, a interface é reduzida ao mínimo, e é o cliente quem faz o trabalho. O serviço “industrializa-se” claramente”.

Assim sendo, se verificarmos a Fig.2.1, a linha pontilhada que separa a indústria de serviços, mostra uma maior utilização dos bens na indústria do que nos serviços, isto nos bastidores e suporte, mas abaixo da linha pontilhada existe uma maior utilização dos tipos de serviço no prosaetrio, seja ele forte teor de bens ou informações ou relativamente puro. O que se pode tirar de tudo isso descrito acima?

Pode-se verificar que os serviços relativamente puros exigem mais do profissional, é uma mão-de-obra mais pesada, onde as perspectivas de ganho na produtividade podem ser pequenos, o emocional está presente a todo momento, podendo haver alterações de humor comprometendo a qualidade do serviço. Contudo, serviços com forte teor de bens e informações podem ser mais eficazes se a interação com o cliente for mais simplificada (central de atendimento [SAC], *internet banking*, compras pela *internet*).

2.1.5 – Os Critérios para Elaboração de uma Proposta de Serviço

O intuito deste ponto é mostrar a formação dos nichos para a prestação de um serviço, como o mercado é muito amplo e os clientes possuem gostos diferenciados, Téboul (1999, 54-55) utilizou critérios para segmentar o serviço, onde diz que “A segmentação dos produtos é geralmente realizada segundo critérios **socioeconômicos** ou **demográficos**: patrimônio e rendimentos (consumidores com alto padrão de vida ou hábitos modestos), educação e profissão (executivos ou estudantes), idade, sexo, etc”. Mas, para Téboul, existem outros critérios a serem levados em consideração, como:

2.1.5.1- A localidade: onde o serviço se encontra, ou seja, se é de fácil acesso, se o local é conhecido e movimentado.

2.1.5.2- A ocasião e a finalidade: a utilização de um serviço depende da ocasião em que o cliente se encontra. A finalidade em utilizar uma companhia aérea pode ser para diferentes ocasiões, como a passeio, a negócios ou por saúde.

2.1.5.3- A fidelidade: os clientes podem ser divididos em nichos, como em habituais, ocasionais ou não usuários. A escolha por uma marca de como poderá ser habitual, se o cliente puder obter várias opções de escolha em relação a modelos de carro, opcionais, formas de pagamento, brindes, etc.

Caso um destes itens não esteja a seu gosto e que seja considerado essencial para escolha, ou ele espera ou muda de marca.

2.1.5.4- O perfil psicológico: engloba a busca pelas características dos clientes, como seus gostos, atitudes, etc.

Agora vem o questionamento, porque seria vantajosa toda essa segmentação? Segundo Téboul (1999, 55), “ (...) cada segmento deve ser facilmente identificável e definível. Deve cobrir uma população relativamente homogênea e ser discriminador para excluir os clientes menos rentáveis.(...) o nível de concorrência : um segmento que não seja demasiadamente difícil de conquistar e se manter ”. Contudo existe a proposta de valor, no qual cada cliente analisará se preenche ou não suas necessidades, e como todo consumidor, o que ele mais procura é: confiabilidade, credibilidade, bom atendimento e preço.

Tais critérios de segmentação mostram como lapidar o nicho de clientes que será utilizado na prestação do serviço. Desta forma o trabalho fica mais ordenado e definido, diminuindo assim os erros, e conseqüentemente as deserções dos clientes realmente interessados. A Fig.2.2. definida por Téboul (1999, 55), mostra de maneira sucinta e clara como seria o diagrama da elaboração.

De acordo com todos os critérios levantados e aprimorados no decorrer da elaboração, o serviço deve sair do jeito que o cliente espera. A proposta de valor deve demonstrar todos estes objetivos requeridos, e é claro que o cliente irá cobrar pelo que foi prometido. Sendo assim, Téboul (1999,82-83) ilustrou através de um diagrama, Fig.2.3, a adequação da elaboração com a proposta de valor, mas salientou que “ as decisões relativas ao produto, ao marketing, às operações, aos funcionários e à organização devem convergir para otimizar a percepção do cliente, reduzir os custos e acentuar a diferenciação”.

Para tanto, Téboul percebeu em seu estudo que o melhor meio para reduzir os custos e aumentar a produtividade, é diminuindo o tempo de interação com o cliente, ou seja, simplificando ou padronizando as operações, como exemplo, podemos citar as operações

bancárias feitas pela *Internet* ou até mesmo nos terminais de caixa eletrônico no próprio banco, as leituras ópticas nos caixas dos supermercados, as compras de supermercado pela *Internet*, enfim compactando as tarefas ou até mesmo automatizando-as.

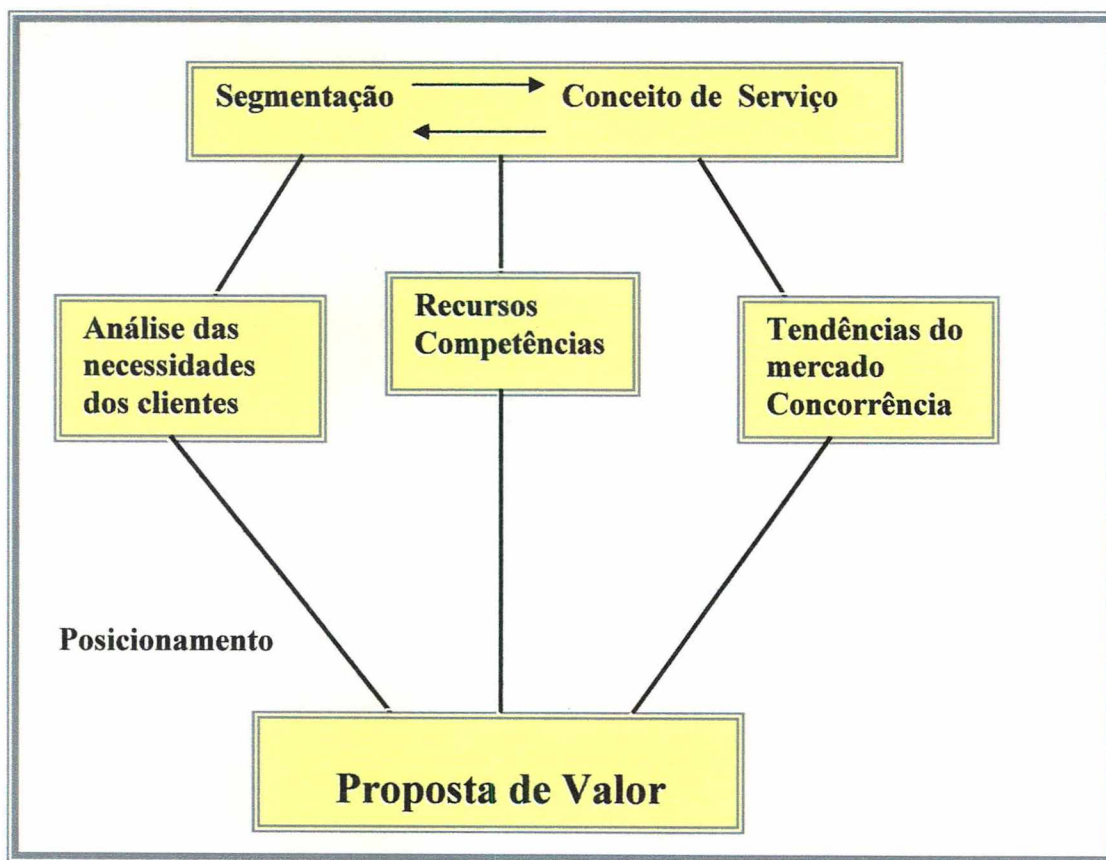


Fig.2.2- Descrição dos benefícios e resultados esperados pelos clientes, (Téboul, James. A Era dos Serviços, Qualitymark,1999, pp.55)

2.2) Qualidade

2.2.1- A Qualidade do Serviço e o Sistema de Melhoria Contínua.

Como no prosclênio temos o contato mais direto com o cliente, seja ele face-a-face ou mais personalizado e simplificado como o telefone *Internet*, a busca pela satisfação na primeira vez é incondicional e é o grande desafio que o ambiente corporativo enfrenta, e Téboúl (1999, 30) enfoca que “ em vista de que o serviço é uma prestação única na presença do cliente, tem que ter êxito logo da primeira vez, no próprio momento da interação.(...) A prestação não pode ser medida, controlada ou corrigida durante a entrega sem que o cliente esteja consciente disso”. Tanto para o contato face-a-face como para o

personalizado simplificado, a prestação de serviço deve estar de acordo com o que o cliente deseja.

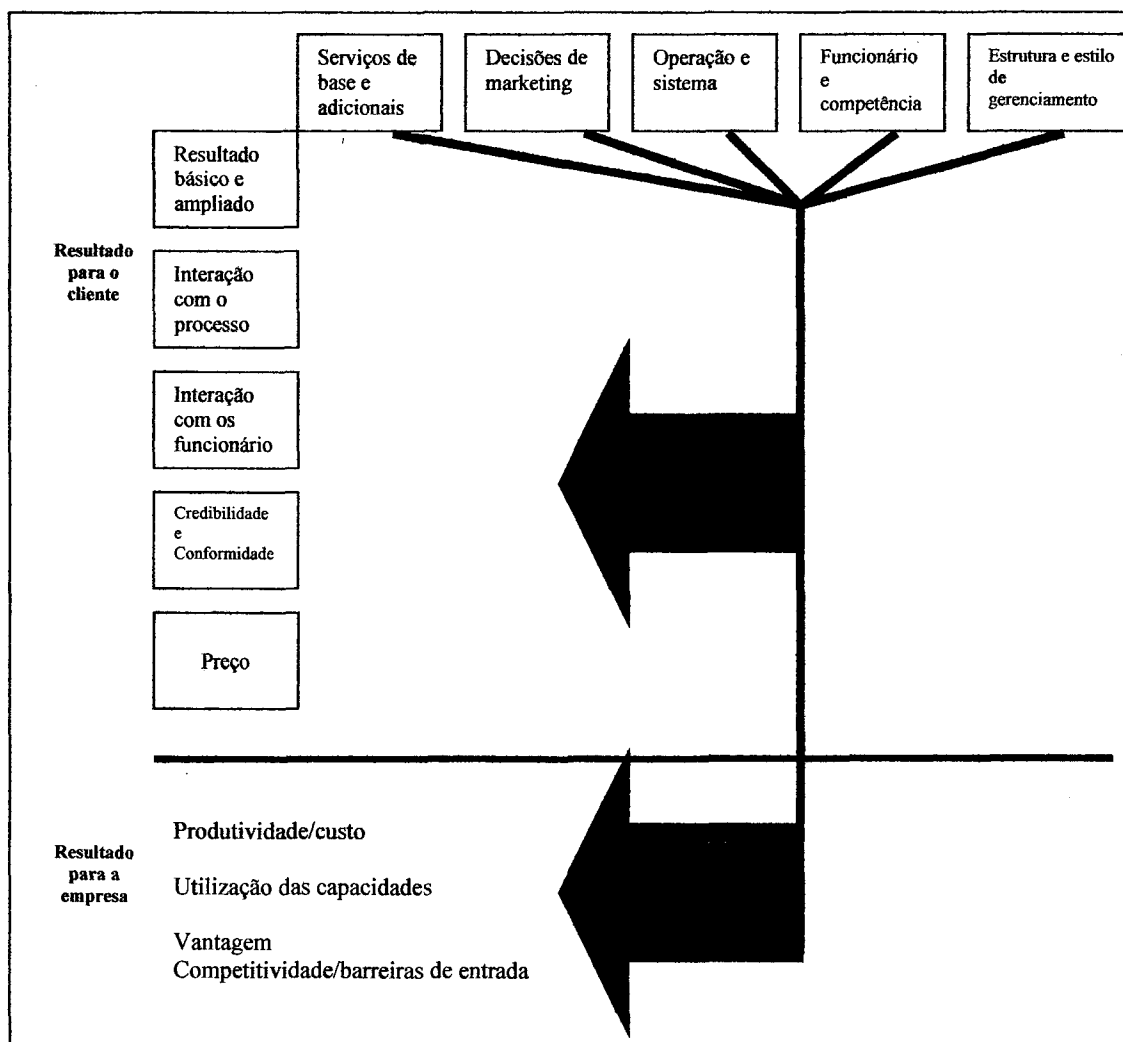


Fig.2.3- Adequação e coerência da formulação com a proposta de valor, (Téboul, James. A Era dos Serviços, Qualitymark,,1999, pp.83)

Entretanto, nos dois casos existem variáveis e devem ser cobertas, para que caso haja algum contra-tempo no primeiro contato com o cliente ou até posteriormente, o mesmo seja reparado e o prestador consciente, pois no primeiro caso, uma das principais variáveis é o relacionamento interpessoal e no segundo caso é a máquina que proporciona a prestação personalizada simplificada, um equipamento que está interagindo entre o fornecedor e cliente.

O banco de dados da máquina possui as peculiaridades de cada cliente como: o que ele gosta mais de comprar, afinidades, histórico de compras e pagamentos, enfim é um processo extremamente dinâmico, onde as alterações são constantes.

Contudo, se algo der errado em ambos os casos, a insatisfação do cliente é imediata, e como foi dito acima o prestador deve estar preparado, para que quando aconteça, trazer o cliente e sua satisfação de volta.

A melhor forma de encarar a prestação de um serviço é a mesma utilizada na indústria, ou seja, a busca constante do zero defeito, que no prosclênio para Reichfeld e Sasser (1990, 105-111) é o zero deserção.

Entretanto, além das variáveis definidas nos tipos de prestação de serviço deve-se levar em consideração o marketing dentro da própria organização, a cumplicidade e a melhoria contínua que segundo Téboul (1999, 35) “ Se o pessoal desempenha um papel primordial na promoção da prestação, é preciso também que ele tenha bem compreendido o seu papel, e que ele seja preparado para ter um comportamento adequado(...), é necessário então vender o serviço àqueles que vão fornecê-lo, fazer um trabalho de marketing interno”.

Quando se fala em melhoria contínua logo se pensa em Qualidade Total, pois bem, este é um dos grandes diferenciais. A partir do momento que se oferece um serviço deve-se levar em consideração as melhorias a serem adicionadas de tempos em tempos. Seria muito desanimador para um consumidor, receber um serviço sempre com as mesmas características para o resto da vida, a melhora é sempre bem-vinda. Sendo assim, a melhoria contínua deixou de ser somente um item da Qualidade Total, e se tornou um diferencial para as corporações que desejam oferecer serviços de qualidade e que proporcionam satisfação e conseqüentemente a fidelização de seus clientes.

Entretanto, um dos principais pontos é a comunicação interna e o cumprimento das normas e procedimentos (mas com flexibilização e atitude no atendimento ao cliente), contudo, sabe-se que as organizações ainda possuem deficiência nestas áreas. A proposta é que como existem os níveis hierárquicos, a quebra da informação e a descentralização das atividades deveriam ser mais eficientes, mas nem sempre as informações e participações nos assuntos são uniformes, muitos ficam sem saber o que está acontecendo dentro da própria empresa e principalmente com os clientes.

Sendo assim Téboul (1999, 111), apontou que “ se as normas e os procedimentos forem concebidos pela alta direção e lançados sobre os funcionários, haverá o risco de estes últimos se sentirem pegos em uma armadilha e perderem a motivação. Para evitar este risco, é preciso que os funcionários estejam envolvidos na criação e na atualização das normas e dos procedimentos”. Para ilustrar a idéia de como a cultura dentro da

organização deve ser estruturada, Téboul (1999, 149), fez a demonstração através da Fig.2.4:

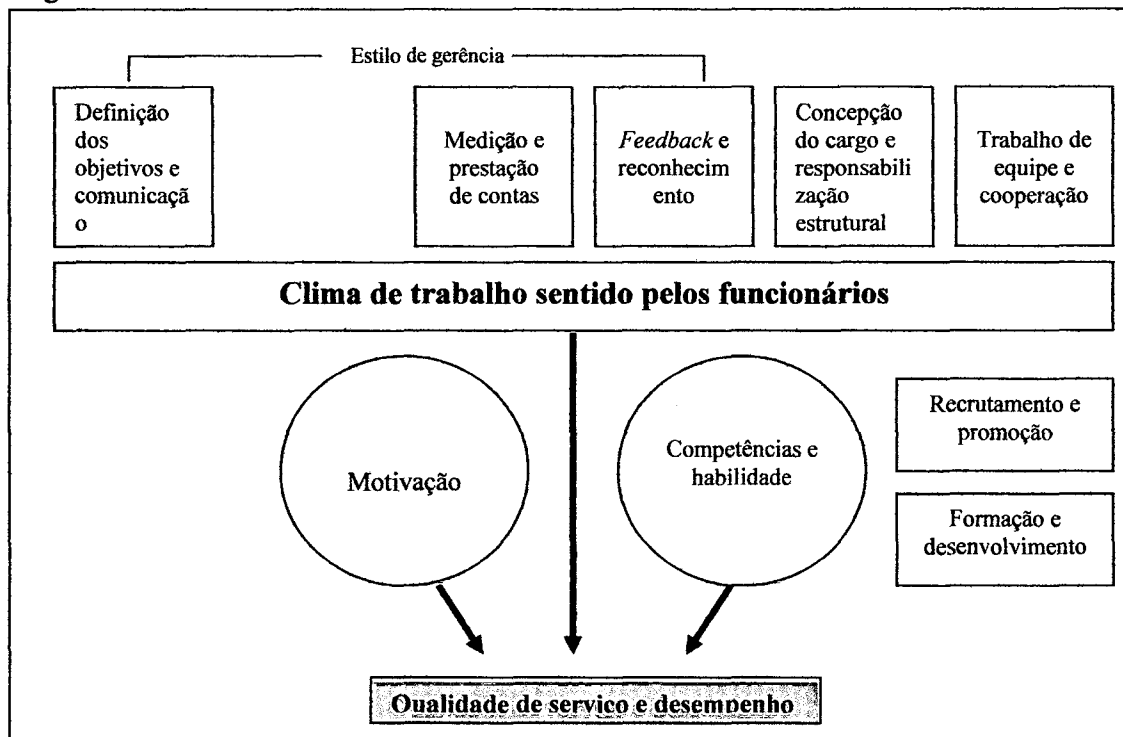


Fig.2.4- Fatores condicionantes da qualidade de serviço, (Téboul, James. A Era dos Serviços, Qualitymark,,1999, pp.149)

Uma outra ferramenta interessante para prevenir e resolver problemas, é o MASP (método de análise e solução de problemas), como mostra a Fig.2. 5., que se subdivide em cinco etapas e necessita da participação de todos, pois quanto mais idéias, mais fácil se torna a solução.

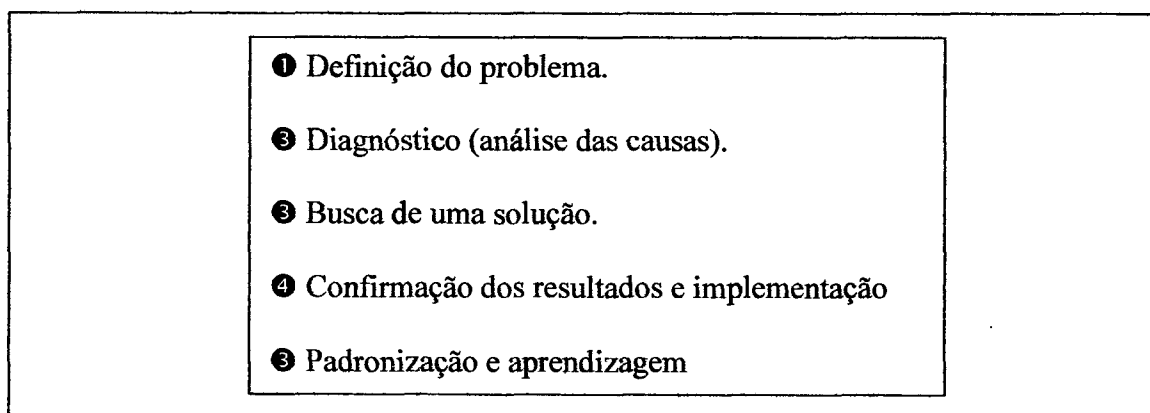


Fig.2.5- Método de resolução de problema, (Téboul, James. A Era dos Serviços, Qualitymark,,1999, pp.174)

Com as normas e procedimentos elaborados e a ferramenta para solucionar problemas, basta moldar o que o cliente realmente deseja, ou seja, um serviço personalizado e enxuto. Segundo Téboul (1999, 176), “ Trata-se, agora, de eliminar os “não-valores” que

se acumulam ao longo da prestação de serviço. Os clientes certamente, não querem, pagar por um elemento que não percebem ou que não tem valor aos seus olhos.

A análise de valor é um meio simples, porém eficaz, para eliminar as perdas. Trata-se de revisar as diferentes atividades, a partir de questões simples:

- Por que efetuamos esta atividade?
- Ela contribui para a satisfação das necessidades do cliente ou para que encontre benefícios que procura?
- O benefício é visível e compreendido pelo cliente?
- A atividade contribui para o funcionamento da organização?
- Ela não traz nenhum valor agregado e pode ser eliminada?
- A atividade contribui na busca de uma vantagem competitiva?
- Como ela pode ser melhorada ou substituída, para reduzir o custo ou incrementar o valor percebido? ”

Com a utilização de questões simples como estas o processo tende a ser inovado, vantajoso e diferenciado, proporcionando assim, a satisfação do fornecedor e cliente. Para ilustrar a idéia, relatou Téboul (1999,31) que (...) Os funcionários de contato podem aproveitar as ocasiões de se sobressair e surpreender agradavelmente o cliente pelo seu comportamento. Jan Carlzon, o antigo presidente da Scandinavian Airlines, tinha o hábito de contar a história de um executivo que, tendo chegado atrasado no balcão de embarque, percebeu que havia perdido sua passagem.

- Onde o senhor a deixou? , perguntou a funcionária.
- Em meu quarto de hotel.
- Não se preocupe, pegue esta passagem enquanto espera.

Ela enviou a seguir um táxi para pegar a passagem no hotel e a devolveu ao passageiro logo antes da decolagem. Isto havia custado à companhia uma centena de francos. É claro, se um incidente desses acontecesse milhares de vezes por ano, ter-se –ia que mandar embora essa pobre mulher. Entretanto, nesse caso, os 100 francos se revelaram um bom investimento: o passageiro, que viajava muito, manteve-se fiel à companhia”. Outro exemplo de diferenciação é o da TAM descrito por Blecher (1997) em reportagem *on line* da revista Exame onde relata que a empresa implementou um *software* que possibilita o *check in* em 11 segundos; o código de barras do bilhete é lido por laser, evitando assim as filas, além disso caso o cliente seja fiel à companhia e algum atraso aconteça, o pessoal de chão é autorizado a enviar o passageiro no jatinho da empresa, que possui cinco para estes casos de emergência. E também, segundo Blecher (1997), “Há

três consultorias trabalhando num programa chamado Passageiro Fantasma. Seus pesquisadores, disfarçados de passageiros, freqüentam os vôos da companhia. De tempo em tempo, fazem relatos do que observaram. Estão presentes, nessas ocasiões, comissárias e pilotos dos vôos pesquisados.”

2.2.2 – A Escala da Qualidade do Serviço.

A proposta de Karl Albrecht é nivelar a qualidade do serviço quanto ao seu comprometimento, pois o mesmo salienta que está havendo uma revolução nos serviços.

Para tanto, Albrecht (1994, 11-12), dividiu os serviços em cinco níveis:

- “Fechando. Estas empresas estão tão fora de contato com seus clientes a ponto de terem há muito passado pela “entrada do cano”; algumas sabem disso, outras não.
- Busca obstinada de mediocridade. Estas empresas talvez sobrevivam, mas a qualidade do serviço não faz parte de seu pensamento. Algumas empresas razoavelmente grandes situam-se nesta categoria, incluindo várias companhias aéreas. Muitos órgãos públicos operam no nível 2, principalmente porque lhes falta um imperativo de lucro.
- Presentes e em lugar conhecido. Estas empresas sabem que estão no ramo de prestação de serviços e tendem a ter um respeito inato pelo menos pelas coisas mais elementares. Entretanto, muitas gozam do que os teóricos de marketing chamam de “participação natural de mercado”, ou seja, a participação a que têm direito simplesmente por existirem. A qualidade do serviço não desempenha um papel importante em seu posicionamento estratégico. Muitos bancos, não a maioria, situam-se nesta categoria, bem como muitas cadeias de estabelecimentos varejistas e um bom número de hotéis.
- Fazendo um esforço sério. Estas empresas estão avançando, e geralmente esforçam-se bastante para descobrir maneiras de fazer do serviço um instrumento de competição. Este é o nível no qual a administração de serviços faz sentido como “idéia motriz” da organização. Várias empresas importantes, bem como muitas empresas menores, estão procurando alcançar este nível, chegando a ele, ou passando por ele. Há aqui muita inovação, muitos riscos e uma boa dose de reformulação da imagem do cliente e da orientação da organização.
- O serviço como forma de arte. Estas são as empresas lendárias no ramo dos serviços – aquelas poucas que se tornaram famosas e chegaram à liderança do mercado devido ao seu comprometimento obsessivo e incansável com a doutrina de máximo impacto

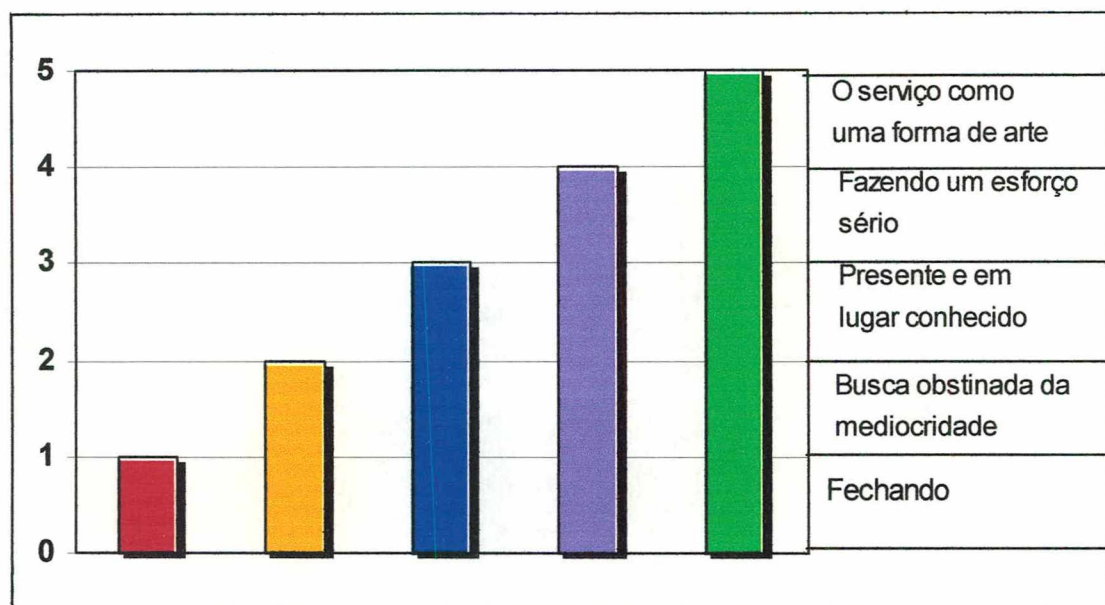
positivo junto ao cliente em todos os níveis. São as Marriotts, Disney, lojas de departamentos Nordstrom, as IBMs, e várias empresas menores que são verdadeiros mitos em seus cantos do mundo”.

Para ilustrar a idéia Albrecht (1994,12) definiu no Quadro 2.1, os níveis da qualidade nos serviços.

Com a determinação dos níveis, fica mais fácil a visualização das reclamações dos clientes em relação as empresas de serviços, Albecht (1994,16), identificou sete em seus estudos, e nomeia como “sete pecados do serviço”.

- “Apatia: Uma atitude de pouco caso por parte da pessoa responsável pelo contato com o cliente (...);
- Dispensa: Procurar livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou seu problema; procurar afogar o cliente com algum procedimento padronizado que não resolve o problema mas livra o funcionário do serviço de ter de fazer algo especial (...);
- Frieza: Uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência com o cliente que parece dizer: “Você é um estorvo; por favor, desapareça” (...);
- Condescendência: Tratar o cliente com uma atitude paternalista, como é feito por muitas pessoas no setor de assistência médica, (...) falam com você como se você tivesse quatro anos de idade. (...);
- Automatismo: “Obrigado-tenha-um-bom-dia-PRÓXIMO!”. O funcionário completamente mecanizado coloca todo cliente no mesmo programa com os mesmos movimentos e chaves padronizados, e sem qualquer indício de calor ou individualidade;
- Livro de Regras: Colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente, sem qualquer liberdade, por parte do funcionário que presta o serviço para abrir exceções ou usar o bom senso.(...);
- Passeio: “Desculpe, mas você precisa procurar fulano. Aqui não resolvemos este tipo de problema””.

Portanto, o meio corporativo precisa ter uma nova maneira de pensar, que segundo Albrecht (1994, 25) “faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo”.



Quadro 2.1 – Níveis da Qualidade dos Serviços – (Albrecht, Karl. Revolução dos Serviços, Pioneira, 1994, pp.12)

Para Ruy S.C. Shiozawa, existe uma interessante comparação do conceito da qualidade sob o ponto de vista de vários autores ao longo do tempo, como mostra a Fig.2.7.1.

O CONCEITO DA QUALIDADE

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Tabela 2.7.1- Fonte: Dorsey, Rocha & Associados. Melhoria contínua da qualidade, agosto/91.

2.2.3 – A Avaliação do Serviço.

De acordo com Irineu G.N.Gianesi e Henrique Luiz Corrêa, existe um seguimento estratégico das operações dos serviços para satisfazer os clientes..

Os consumidores quando desejam solicitar um serviço, procuram informações a respeito do prestador ou do serviço em si, e segundo Kotler e Armstrong (1998, 108), “o consumidor pode obter informações através das seguintes fontes:

- fontes pessoais – família, amigos, vizinhos conhecidos;
- fontes comerciais – propaganda, vendedores, distribuidores, embalagens, vitrines;
- fontes públicas – comunicação de massa, organizações de defesa do consumidor;
- fontes experimentais- exame e experiência de uso do produto”.

O consumidor confia mais em fontes pessoais do que impessoais (comerciais, propagandas, etc.). Para tanto, o que influencia sua expectativa está ilustrada na Fig.2.6 e Fig.2.7.



Fig.2.6 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado-(Gianesi e Corrêa. Administração estratégica de serviços, Atlas, 1994, pp.82).

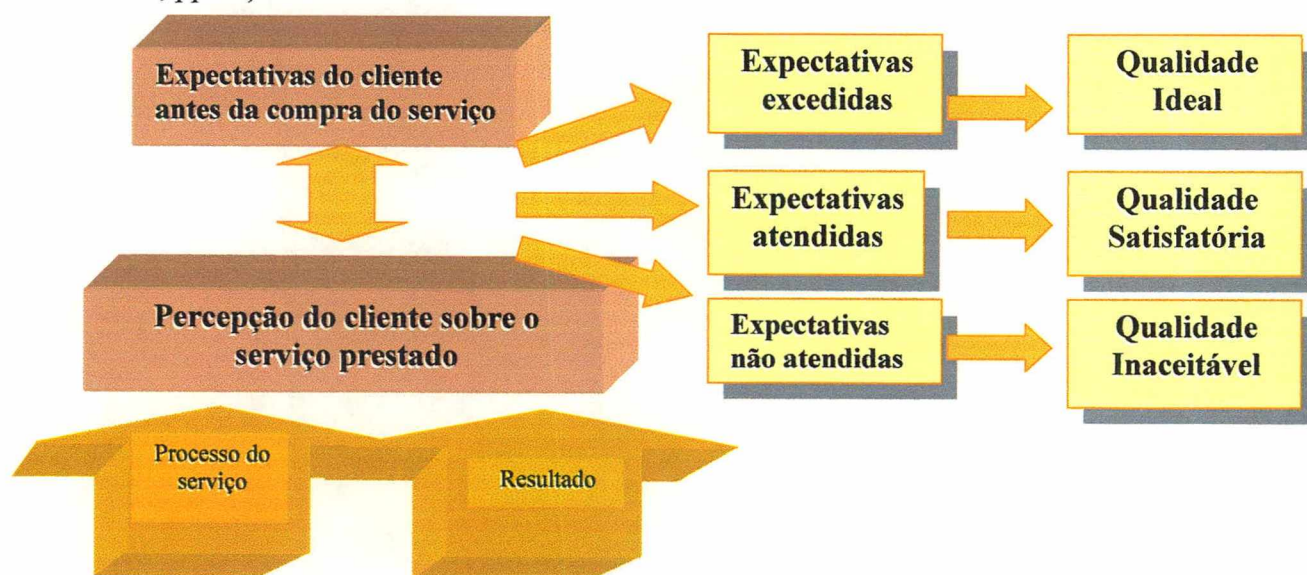


Fig.2.7 – A avaliação da qualidade do serviço – (Gianesi e Corrêa. Administração Estratégica de Serviços, Atlas, 1994, pp.80)

A partir das expectativas dos clientes e a qualidade percebida, ilustradas nas figuras 2.6 e 2.7, vem a necessidade de avaliá-las e transmiti-las aos prestadores de serviço, que segundo Gianesi e Corrêa (1994, 91), “definiram (...) um conjunto de critérios de

avaliação do serviço, combinando-se as visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalhos (...) :

- consistência: (...) conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Este critério é importante para clientes que querem saber o que esperar de um serviço.
- competência: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” dos consumidores.
- velocidade de atendimento: é em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, notadamente quando a presença do cliente é necessária. O tempo que o cliente tem que despendar para receber o serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de lazer para o cliente.
- atendimento/atmosfera: (...) refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. Contribui para a boa avaliação neste critério a atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem.
- flexibilidade- significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Considerando a alta variabilidade e incerteza presente no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações de *front office*, a flexibilidade tende a ser um critério importante.
- credibilidade/segurança- (...) o cliente percebe certo grau de risco ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo antes da compra. Esta percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço (...), este critério refere-se, portanto, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.
- custo- (...) é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço”.

Entende-se então, que as necessidades representam um importante fator formador de expectativas, e que ao longo do tempo, as exigências tendem a aumentar, mas com o argumento de que as expectativas estejam mais próximas das necessidades dos clientes.

2.3) Cliente

2.3.1- O Comportamento do Consumidor

A expressão que pode definir o comportamento das pessoas para efetuar compras, seria consumir. Portanto qual seria sua definição e o processo de consumo propriamente dito? Segundo Giglio (1996, 24), “consumir é escolher, entre alternativas oferecidas pelo mercado, aquela que nos parece mais apropriada para suprir nossas expectativas. Escolher é deixar de lado alternativas, através de um processo de seleção. As etapas deste processo são:

- Percepção dos desejos e expectativas;
- Busca das alternativas para supri-los, utilizando todos os recursos disponíveis, tais como memória, inteligência, conversa com usuários, informações nos pontos de venda, atenção aos comerciais;
- Escolha da alternativa mais apropriada, sendo eleita a que melhor parece suprir minhas expectativas, dentro de minhas possibilidades financeiras e que oferece as maiores facilidades;
- Julgamento da adequação do consumo. É o momento em que fazemos duas perguntas básicas:

1) É certo realizar este consumo agora?

2) Os outros aceitam que eu realize este consumo agora?

- Ato de compra. Neste momento eu organizo um plano de compra e executo. A empresa que oferecer as maiores facilidades de compra ganha minha preferência;
- Avaliação pós-compra. Após ou durante o consumo de produtos / serviços, verificamos o quanto eles realizam nossas expectativas. É necessário que a empresa acompanhe o pós-venda, para minimizar ou mesmo evitar a ocorrência de frustração.”

Tudo o que foi descrito acima pode ser simplificado, segundo Giglio (1996, 39), pela teoria de Maslow onde diz que “(...) as pessoas criam cinco planos básicos na sua vida: satisfazer necessidades de sobrevivência, de proteção, de relacionamento, de auto-estima (ou identidade) e de auto-realização”.

Já para Kotler e Armstrong (1998, 111), “os consumidores passam por cinco estágios durante o processo de adoção de um novo produto:

- Conscientização: o consumidor toma consciência da existência de um novo produto, mas não tem informação sobre ele;
- Interesse: o consumidor busca informações sobre o novo produto;

- Avaliação: o consumidor considera a possibilidade de experimentar o novo produto;
- Experimentação: o consumidor experimenta o novo produto em pequena escala para avaliar melhor seu valor;
- Adoção: o consumidor decide fazer uso pleno e regular do novo produto.

Este modelo sugere que o fabricante de um novo produto deve pensar em como ajudar os consumidores a atravessar esses estágios.”

Enfim, todas as pessoas buscam o que lhes é apresentado da forma como esperavam, atendendo assim aos seus anseios.

2.3.2 – Expectativas e Necessidades dos Clientes

A expectativa em relação a um serviço, segundo Ganesi e Corrêa (1994, 80-81),

“alguns autores defendem a hipótese de que o cliente se baseia em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço, levando, portanto, à idéia de que o fornecedor do serviço deve visar atender às expectativas do cliente e não a suas necessidades, as quais, como será visto, podem ser mais ou menos exigentes do que as expectativas. Outros autores preferem tratar do atendimento das necessidades dos clientes. Outros, ainda, tratam ora de necessidades, ora de expectativas.

(...) Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Desse modo, ao menos no curto prazo, parece ser conveniente que o sistema de operações de serviço esteja preparado para identificar e atender às expectativas dos clientes, mais do que suas necessidades.

(...) Há casos, principalmente quando se trata de serviços profissionais, em que o fornecedor do serviço pode considerar-se apto a identificar as reais necessidades do cliente e procurar alterar suas expectativas para um resultado que melhor se ajuste a suas necessidades, principalmente se estas expectativas forem consideradas equivocadas. Isto pode ocorrer, por exemplo, em serviços de consultoria ou projeto de sistemas ou equipamentos, nos quais o fornecedor do serviço tem um conhecimento evidentemente superior ao conhecimento do cliente, quanto a suas necessidades. Nestes casos, o cliente irá, após a execução do serviço, tender a avaliá-lo, questionando se este realmente atendeu suas necessidades, independente de quais eram suas expectativas iniciais. De qualquer forma, neste caso o fornecedor do serviço deveria, *a priori*, tentar ajustar as expectativas iniciais do cliente para níveis mais adequados e, caso este ajuste seja impossível, o fornecedor deveria considerar a possibilidade de

recusar-se a prestar o serviço, sob pena de ser mal avaliado por um bom serviço *a posteriori*”.

A definição entre expectativa e necessidade ainda não é muito clara para muitos autores. Entretanto, identificou-se uma tendência em seguir a linha em que o cliente avalia o serviço pela expectativa que foi feita em torno do que o serviço estava se propondo a oferecer, ou seja, em consequência, atender ao que ele esperava receber (necessidades).

2.3.3- Satisfação do Cliente.

Partimos do princípio de que a satisfação é encontrada quando o que se deseja se encontra, segundo Kotler e Armstrong (1998, 394), “a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas. Um cliente pode ter vários níveis de satisfação. Se o desempenho ficar abaixo dessa expectativa, o cliente ficará insatisfeito. Se o produto exceder essas expectativas, ele ficará satisfeito. Se o produto exceder essas expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.”

A título de exemplo, Kotler e Armstrong (1998, 394) destacam um acontecimento onde “o *Holiday Inn* lançou uma campanha de propaganda há alguns anos chamada “Sem Surpresas”, em que prometia enfaticamente acomodações e serviços hoteleiros livres de problemas. Contudo, os hóspedes do *Holiday Inn* continuaram deparando com uma infinidade de problemas, e as expectativas criadas pela campanha serviram para deixá-los ainda mais insatisfeitos.”

2.3.4- O Serviço Orientado ao Cliente

CLutterbuck, Clark e Amistead abordam a demonstração de estratégias para obtenção da qualidade no serviço por meio do planejamento de processos, e segundo relatam (1994, 25) o plano “compreende três elementos:

- Permite uma grande quantidade de pequenas melhorias, fornecendo mecanismos para estímulo e conscientização gerais. Tipicamente, enfatizará o trabalho e a resolução de problemas em equipe, embora não promova necessariamente círculos de qualidade, preferindo que se desenvolvam naturalmente, por iniciativa dos funcionários.
- Identifica as áreas prioritárias, as questões – chave que devem ser enfatizadas. Normalmente não há mais do que seis dessas áreas. A responsabilidade pela obtenção da mudança gradativa em cada uma dessas áreas é atribuída individualmente aos executivos, que criam em torno de si uma equipe de mudança. Os resultados desses esforços são relatados regularmente ao conselho. Normalmente, as prioridades

tenderão a mudar à medida que a força tarefa alcança suas metas iniciais e outras questões precisem de atenção. (...)

- Dado o grau de provável resistência, especialmente na gerência de nível médio, é essencial ganhar o comprometimento (emocional e intelectual) da maior parte possível da estrutura de gerência. Neste caso, a abordagem política assume seu papel, com cada equipe de projeto empregando tempo e esforços consideráveis na identificação de quem são seus aliados e facilitadores necessários para amenizar a aprovação de propostas de mudança. A obtenção do comprometimento inicial em relação a qualquer mudança que ameace o *status quo* é improvável. A meta é obter um consenso suficiente para criar um *momentum* interminável. Durante o processo, os gerentes que falaram das mudanças apenas da boca para fora passarão a considerar a adoção dessas mudanças mais agradável ou ficarão cada vez mais expostos”.

A intenção do serviço orientado ao cliente não visa apenas a identificação de quem está aberto às mudanças ou não, mas também aos pontos críticos para evitar o fracasso na implementação propriamente dita, que segundo Clutterbuck, Clark e Armistead (1994, 26) a “razão comum era um desequilíbrio na abordagem da implementação. A premissa de que basta dizer às pessoas que devem se comportar de forma diferente e explicar as razões para gerar um efeito significativo é obviamente muito ingênua. Mas também é ingênua a premissa de que basta um pouco de treinamento para proporcionar o equilíbrio. (...) há três correntes de implementação a serem abordadas simultaneamente:

- Comunicação, a fim de fazer com que as pessoas compreendam a importância das mudanças e como serão afetadas.
 - Treinamento, a fim de dar a elas as habilidades e a confiança para se comportarem de outra forma.
 - Mudanças de infra-estrutura: se as pessoas tiverem que voltar para um ambiente onde as estruturas, sistemas, padrões e estilo de gerência continuam a pressioná-las a se comportar de forma antiga, nada irá mudar, exceto o fato de se sentirem mais frustradas.
- As opiniões diferem em relação à necessidade da empresa mudar primeiro a infra-estrutura, antes de iniciar a conscientização e o treinamento, ou concentrar-se nas mudanças de infra-estrutura rapidamente após o treinamento”. Para os autores, a comunicação e o treinamento terão maior impacto se já houver alguma alteração na infra-estrutura.

2.3.5- O Cliente

O livro de Paladini identifica a interação entre cliente e serviço, ou seja, a vantagem do cliente participar do processo, gera uma maior qualidade no serviço. Para traduzir melhor suas idéias, Paladini (1997, 23-28), diz que “ (...) a participação do consumidor no processo produtivo no caso de métodos e serviços é uma vantagem em termos da qualidade se o processo for flexível para contemplar alterações constantes.(...) Estes aspectos demonstram claramente que o que o cliente realmente deseja é qualidade, única forma de se oferecer plena satisfação a quem compra o produto, principalmente se se considera que a qualidade gera o atendimento baseado em um conjunto de itens, e não em alguma característica específica – que pode ser relevante para um ou outro cliente, mas não para um grande número deles.

(...) Por isso, parece consenso que a única maneira de se obter uma posição de estabilidade no mercado, essencial para quem quer sobreviver, é atender ao consumidor. A qualidade é, assim, sem dúvida, a estratégia básica no processo competitivo em que estamos mergulhados”.

2.3.6-A Busca pela Fidelização do Cliente

O enfoque dado por Frances e Roland Bee é de como estruturar, agir e implementar uma organização, para que se conquiste a fidelidade do cliente, seja ele interno ou externo. Para ilustrar melhor a preocupação com o cliente interno, Frances e Roland (2000,08) dizem que “(...) a qualidade do atendimento oferecido a “clientes internos” é tão vital quanto a do proporcionado a clientes externos, e que em empresas bem-sucedidas todos agem como se cada colega fosse um estimado e importante cliente”. Partindo do princípio que o atendimento ao cliente é primordial e faz bem à saúde, Frances e Roland (2000, 14) listaram alguns motivos que consideram “ um tanto pessoais (e até egoístas), para os quais (...) deve estar atento:

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam;
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado;
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação;

- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe;
- Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente”.

Segundo Frances e Roland (2000, 16-17), existem três passos que servem como alicerce para a conquista e fidelidade dos clientes, são eles:

- Todos na empresa precisam estar cientes e comprometidos em relação a esses princípios e intenções;
- Os princípios e as intenções precisam ser transformados em ação;
- Os princípios e as intenções devem ser transformados em metas mensuráveis visando o desempenho do atendimento ao cliente para que a empresa possa monitorar e revisar suas realizações”.

O sistema de conquista, e conseqüentemente de atendimento ao cliente devem estar em perfeita harmonia, pois como alertam Frances e Roland (2000, 22) “(...) o que aprendemos é que o bom/mau atendimento ao cliente pode gerar emoções intensas e resultar em alguns benefícios notáveis ou conseqüências desastrosas. Aí não existe somente a oportunidade de manter ou perder o cliente em questão, mas também a de ganhar ou perder muitos outros. As pesquisas mostram que alguém que teve uma péssima experiência como cliente irá contá-la para pelo menos dez outras pessoas”. Entretanto, existem formas de oferecer um atendimento de qualidade ao cliente, prevenindo o que foi citado acima, segundo Frances e Roland (2000, 25) :

- “Adequação: seu serviço / produto é o que o cliente realmente quer – ele atende às necessidades dele?
- Consistência / confiabilidade: seu serviço / produto corresponde sempre a um mesmo padrão?
- Oportunidade: o atendimento é oferecido quando o cliente precisa e durante um período de tempo razoável?
- Satisfação: o atendimento é oferecido de modo a representar uma experiência agradável para o cliente, ou seja, você é simpático e prestativo, mostra interesse e / ou preocupação? ”

Além dos pontos citados acima, existe a necessidade de uma boa comunicação, pois sem ela nada é realizado e também sempre se colocar no lugar do cliente, tentar sentir o que ele sente, ou seja, será que estou contente com que estou recebendo?

Para uma boa comunicação, Frances e Roland (2000, 30) pensaram no assunto e listaram três habilidades essenciais para uma boa comunicação, são elas:

- “formar e manter um ótimo relacionamento;
- ouvir com atenção; e
- saber fazer perguntas “

Já pensando no sentimento dos clientes, Frances e Roland (2000, 31) enfocam que “ (...) a capacidade de se colocar no lugar dos clientes - enxergar os acontecimentos e as circunstâncias do ponto de vista deles, ouvir com seus ouvidos e experimentar seus sentimentos. Isso acontecerá quase que automaticamente ao se atingir um ótimo relacionamento. As vantagens se duplicam: é muito mais fácil proporcionar a qualidade de atendimento que o cliente deseja se você souber exatamente como ele interpreta uma situação e como ele se sente frente a ela; além disso, ao se dar ao trabalho de penetrar e compreender o mundo do cliente, você está demonstrando que tem tempo para se dedicar a ele e que o considera importante”. Visando este objetivo, os funcionários que estão em contato direto são os mais aptos a representar este papel, que para Frances e Roland (2000, 48-53) “(...) as melhores informações vêm de pessoas que estão na linha de frente – aquelas que interagem com o cliente. É importante:

- encorajar as pessoas a ouvir os clientes com atenção durante todo o processo em que se oferece o serviço, a estarem alertas e receptivas a comentários, propostas e idéias;
- encorajar os funcionários a obter informações junto aos clientes e a pedir opiniões; e
- proporcionar meios eficientes de assegurar que as informações coletadas dessa forma sejam transmitidas ao setor adequado da empresa para que se possa tomar as medidas acertadas.

(...) É importante checar regularmente a percepção e compreensão das necessidades dos clientes – elas mudam constantemente. Não há dúvidas de que as expectativas dos clientes em relação ao atendimento que recebem sempre aumentam.

(...) Uma das áreas mais férteis para se aprender a compreender as necessidades dos clientes são suas reclamações.

As reclamações dos clientes são como uma faca de dois gumes. Por um lado, elas são usadas para medir o atendimento insatisfatório, mas, por outro, representam uma fonte de informações inestimável sobre as necessidades e expectativas dos clientes. Embora possa parecer estranho, um número cada vez maior de empresas encara o recebimento de reclamações como um fator positivo. Diz-se com frequência que, para cada reclamação ouvida, existem outros vinte clientes que não se incomodam em reclamar – eles

simplesmente procuram outro lugar. Receber uma reclamação pelo menos proporciona a oportunidade de fazer algo a respeito. Se você não receber a queixa, não há nada que possa fazer para corrigir o problema. A reclamação de um cliente oferece uma excelente oportunidade para mostrar o quanto você é bom e há provas de que um cliente cuja reclamação é resolvida satisfatoriamente torna-se um cliente mais leal do que outro que nunca teve motivos para reclamar. Uma queixa que seja mal recebida ou que tenha um atendimento mal encaminhado, porém, fará com que o cliente fique ainda mais zangado do que estava com o motivo original de sua reclamação, e o estimulará a contar essa experiência a pelo menos dez outros clientes ou clientes em potencial.

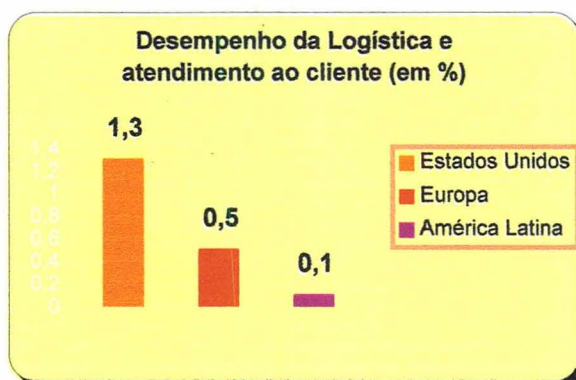
(...) Geralmente pensamos nas reclamações em termos do cliente externo, mas os princípios para lidar com as queixas do cliente interno são exatamente os mesmos”.

Para ficar mais claro toda a força tarefa em torno da busca do cliente fiel, a negócios exame publicou uma pesquisa e dentre elas a consultoria McKinsey, criou um indicador chamado *ePerformance*, que segundo Mensunier (2001, 55) responsável pela pesquisa na América Latina, “ é um conjunto de índices que avaliam o desempenho do comércio eletrônico no mundo. Os números servem como base para que as empresas analisem e melhorem seu desempenho”. O *ePerformance* foi realizado nos Estados Unidos e na América Latina. Parte da pesquisa mostra claramente como as empresas ainda têm muito aprendizado pela frente no que diz respeito à busca do cliente fiel na *Internet*, o quadro 2.2 mostra que de cada cem visitantes de comércio eletrônico na América Latina, apenas 0,1 se tornam fiéis, no quadro 2.3, o cliente na América Latina custa mais caro e compra menos e no quadro 2.4, o comércio eletrônico no Brasil.

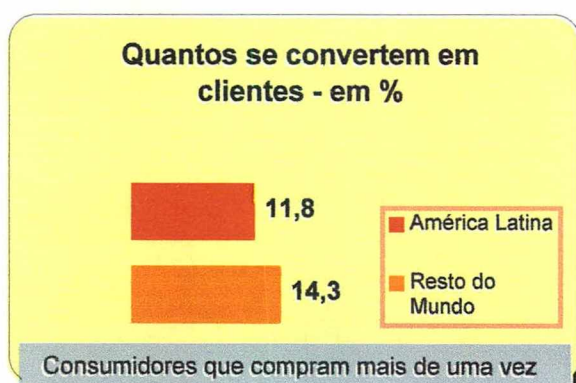
2.4- CRM – Customer Relationship Management

2.4.1- O CRM (Customer Relationship Management)

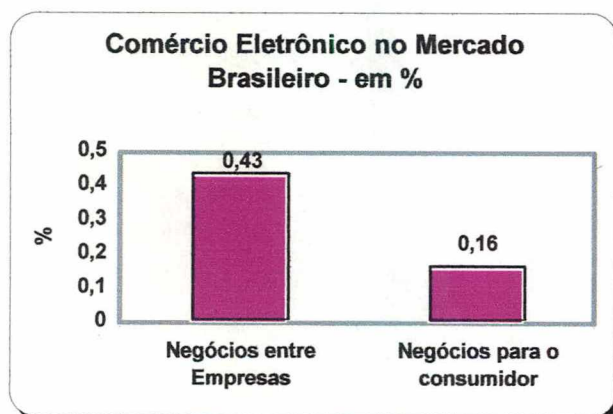
Don Peppers e Marta Rogers iniciaram o conceito de *CRM* pelo mundo, que também é denominado *marketing 1to1®* ou *one-to-one marketing* . Sendo assim, o que seria realmente o *CRM*? Segundo Peppers e Rogers Group (2000, 35-36), “ (...) *CRM* tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro de nosso modelo de dados, (...) todos os relatórios e consultas têm o cliente como “ porta de entrada “ .(...) *CRM* é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, *telemarketing* e



Quadro 2.2 – Fonte: ePerformance



Quadro 2.3- ePerformance/média do último quadrimestre/1999.



Quadro 2.4 – Fonte: FGV/2001.

televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de *marketing*, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico.

(...) Existe uma tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes. Cada vez mais as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de cliente e depois por suas necessidades individuais. A

melhor forma de se testemunhar essa mudança é visitando os *sites* das empresas na *Web*. Mais e mais se verifica que os *sites* estão mudando seus menus da orientação a produtos para a categorização por tipo de cliente e/ou necessidade. Isso facilita sobremaneira o acesso a informações e ofertas pertinentes às necessidades dos clientes e também facilita o aprendizado da empresa a respeito das necessidades de seus clientes”. Contudo, segundo Swift (2001, 12-13), “gerência de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. *CRM* é um **processo interativo** que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.(...) Quando uma empresa diz que seu objetivo é um excelente serviço ao cliente, isso quer dizer **toda a** empresa.

(...) A definição mais útil está contida no próprio termo *CRM*: gerência de relacionamento com clientes. A palavra importante é **relacionamento**.(...) Para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas e gerenciadas. Sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não poder ser efetivamente mantido.”

As organizações para evidenciarem sua performance são movidas por objetivos e metas, segundo Swift (2001, 14-15), os objetivos do *CRM* são caracterizados da seguinte forma:

“Cliente certo

- Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida;
- Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”;

Oferta certa

- Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços;
- Personalizar as ofertas para cada cliente;

Canais certos

- Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente;
- Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente;
- Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente;

Hora certa

- Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo;
- Capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real/quase real.”

Para fazer *CRM*, existem algumas características a serem seguidas pelas organizações, segundo Swift (2001, 16), são elas:

- “- Descobrir clientes;
- Conhecer os mesmos;
- Manter comunicações com eles;
- Assegurar que eles recebam o que desejam da organização - não somente quanto ao aspecto produto, mas em cada detalhe de como a organização lida com eles;
- Verificar se eles recebem o que lhes foi prometido – certamente, desde que seja lucrativo;
- Assegurar que o cliente seja mantido – mesmo que o cliente não seja lucrativo atualmente, o objetivo é lucratividade a longo prazo.”

A partir das informações citadas acima, podemos perceber um forte foco no cliente, e Peppers e Rogers Group salientam (2000, 18-19) que “ As empresas realmente focadas em clientes utilizam a “ personalização em massa “ para criar pacotes de serviços e produtos de forma a melhor satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus clientes. A personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico cercado de opções. As empresas de telefonia celular, por exemplo, colocam ao redor do serviço básico (a ligação telefônica), outros serviços, como o serviço de correio de voz, mensagens digitais, ligação em espera, conferência, identificador do número que está chamando, etc., além de oferecer distintos pacotes de número de minutos incluídos na assinatura básica. As várias combinações dessas opções criam produtos distintos, que são “ personalizados “ para as necessidades de cada cliente. Veja que não se está criando um novo produto para cada cliente e sim, está se criando uma combinação de opções ao redor do produto, o que permite versões personalizadas.

- Quando o foco está no cliente, cada cliente é único. Dessa forma, toda a comunicação é individual e bidirecional. Aprende-se com cada um dos clientes, através de seu *feedback* , do diálogo. Na realidade o diálogo é incentivado, de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes”. Com a grande dificuldade que ainda as empresas têm em reter seus clientes, Peppers e Rogers (2000, 15) destacam que “ Alguns dados são bastante preocupantes: a maioria das empresas perde 50% de seus clientes a cada 5 anos e 70% dos negócios perdidos tem como causa um mau relacionamento com o cliente”.

Diante dos pontos críticos que apresenta a conquista de um cliente, Peppers e Rogers (2000, 07-09) sintetizaram de forma concisa e simples quatro estratégias para aplicação do CRM, dizendo que:

“ O processo de implementação de um programa de *one-to-one marketing* ou uma iniciativa de CRM pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir, Personalizar. Esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possa encontrar áreas comuns entre eles.

- **Identifique** seus clientes. Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente crítico “conhecer” os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões. Se a empresa não tem uma forma de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *1to1*®.(...)

- **Diferencie** seus clientes. Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa (alguns têm um valor muito alto, outros, nem tanto) e pelas necessidades que têm de produtos e serviços de sua empresa. Assim, uma vez tendo identificado seus clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a (a) priorizar seus esforços e aproveitar o mais possível de seus clientes de maior valor e (b) personalizar o comportamento de sua empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes. Claro que isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Mas isso também significa que a empresa deve começar categorizando os clientes por suas diferentes necessidades, e preparar-se para tratar seus clientes de forma diferente.

- **Interaja** com seus clientes. Você tem de melhorar a eficiência e a eficácia de suas interações com seus clientes. Isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente deve estabelecer-se dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou há um mês, através do *call-center*, da *web*, ou no escritório do cliente, quando visitado (...). A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização.

Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos *feedbacks* interativos de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente.

- **Personalize** alguns aspectos do comportamento de sua empresa para melhor atender seus clientes. Para incentivar os clientes a manter uma Relação de Aprendizado, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a “personalização em massa” de um produto ou a personalização das opções oferecidas “ao redor” do produto. (...) Um engano comum a respeito do *one-to-one marketing*, já que ele chega até o nível do cliente individual, é que cada cliente deve ter uma oferta ou mensagem singular. É um objetivo a ser perseguido, porém o que *1to1®* realmente significa é simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual. Esse tipo de personalização torna-se viável apenas através de uma metodologia de “personalização em massa” (...).

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos simples de implementação – Identificar, Diferenciar, Interagir, e Personalizar – podem ser usados como um *checklist* para pôr em prática virtualmente qualquer iniciativa de *CRM*, em virtualmente qualquer empresa, em virtualmente qualquer área de negócio”.

Quando se pensa que os pontos críticos estão somente relacionados ao cliente final, esquece-se de quem está oferecendo o serviço, ou seja, a empresa. Segundo, Peppers e Rogers (2000, 43) “ O projeto de *CRM* é por definição um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Um dos principais problemas em projetos de *CRM* é a falta de compromisso da alta direção da empresa.(...) *CRM* tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com a implementação (...). A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais”.

2.4.2- Como Facilitar e Gerenciar a Implantação do *CRM*

Jay e Adam Curry enfocam o *CRM* a partir de um modelo e em seguida demonstram estratégias de fácil compreensão à organização, e conseqüentemente uma fácil implantação.

Sendo assim, a primeira definição importante a se saber é Marketing no cliente que para Jay e Adam (2000, 44-45) é o método que visa medir, gerenciar e melhorar a posição do cliente dentro da empresa, mas de acordo com o foco dado pela organização. Esta posição é medida de três formas: o valor do cliente, o histórico, e sua satisfação. O foco no cliente possui três fatores: informação, comunicação e organização.

O Marketing feito no cliente proporciona as informações necessárias para que a empresa possa melhorar sua posição dentro da organização, e conseqüentemente proporcionar a satisfação do cliente. Para um melhor entendimento, a Fig.2.8 mostra o modelo do CRM e a Fig.2.9 mostra os parâmetros a serem levantados para que o cliente seja analisado.

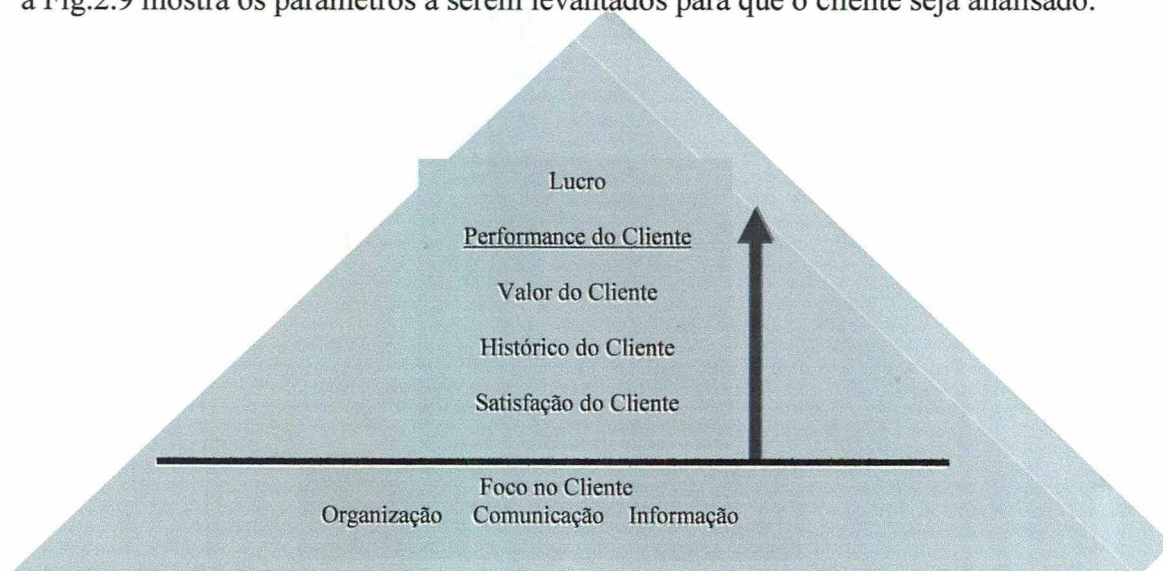


Fig.2.8- *The Customer Relationship Management Model*, (Curry, Jay e Adam. The Customer Marketing Method, The Free Press, 2000, pp.45)

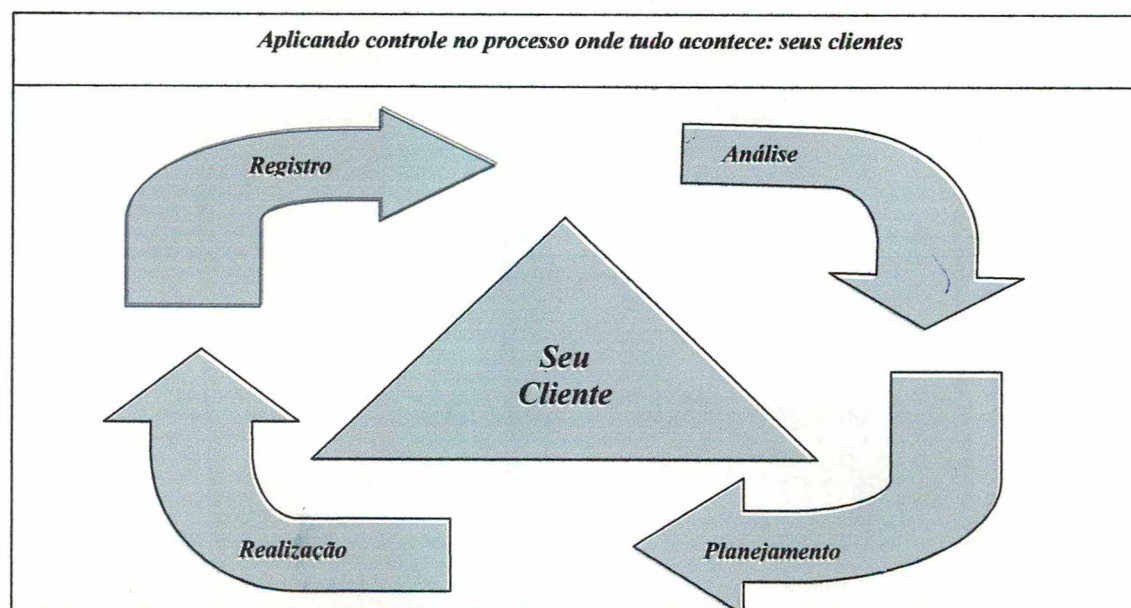


Fig.2.9- *Parameters*, (Curry, Jay e Adam. The Customer Marketing Method, The Free Press, 2000, pp.45)

Com a utilização do modelo do *CRM* e os parâmetros, inicia-se a preparação do projeto, para Jay with Adam (2000, 97-98) o projeto deve ser simples e seguir as seguintes etapas:

- Formar uma equipe de gerentes, ou seja, com a formação de um grupo da alta administração o projeto terá forças para ser implantado até o final e com a participação de toda a organização. Para saber o andamento do projeto, as reuniões da equipe gerencial deve ser direta e com um único instrumento, um Relatório indicando o progresso do projeto de Marketing no cliente;
- Selecionar uma área modelo na organização que tenha a maior chance de dar sucesso, ou seja, para conseguir o apoio de toda a organização é coerente que se escolha uma área com gerenciamento forte e que independente do projeto já proporcione ótimos resultados, pois assim, implantando o projeto nesta área primeiro, os colaboradores participantes, servirão de ponte para a compreensão efetiva do projeto.
- Escolher um forte Gerente para o Projeto, ou seja, todo projeto necessita de um líder. Este profissional pode ser escolhido por sua capacidade de liderança dentro da organização, o responsável pelos resultados da área modelo ou outro profissional de destaque que a equipe de gerentes julgue capacitado;
- Formar o grupo do projeto do *CRM*, ou seja, o grupo que será coordenado pelo gerente de projetos. Estes profissionais serão representados pelas áreas existentes dentro da organização como: marketing, vendas, serviços, tecnologia da informação, etc.

Sendo assim, com o foco do projeto todo voltado para o cliente e com a participação efetiva da alta administração e seus colaboradores durante e depois a implantação do *CRM*, a empresa caminha em direção à interação com o cliente, segundo Bretzke (1999)” (...) um dos fatores mais importantes para o sucesso são os recursos humanos, que precisam ser treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações (...)”.

Um ponto a se acrescentar é que como o assunto ainda é novo, as empresas buscam as respostas de como fidelizar cliente nas consultorias, mas para Jay e Adam (2000, 142) vale o alerta a estas empresas que encontram a comodidade em questionar os entendidos sobre como focar os clientes, o certo não é perguntar aos consultores especializados no assunto, mas sim as pessoas que estão em contato direto com os clientes diariamente, estas sim, sabem realmente como é o melhor meio de interação.

2.4.3- A Avaliação do CRM por Meio da Aplicação de Indicadores de Desempenho.

Atualmente, o recurso mais utilizado para avaliação do desempenho nas empresas, são os indicadores pois, mostram de maneira clara, lançam mão de valores numéricos, mostrando a situação da empresa ao longo do tempo. Segundo Paladini (1997, 18) “o modelo mais elementar de produção da qualidade pode chamar-se de qualidade *in-line*. Trata-se do modelo que enfatiza a qualidade obtida em nível do processo produtivo, nas “linhas de produção” de bens ou serviços, e que pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação. (...) o modelo da qualidade *in-line* prioriza, fundamentalmente, os esforços para a correção e a prevenção de defeitos. Cabe observar que se adota, aqui, a seguinte noção de defeito: defeito é a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada a suas especificações.

(...) Inserem-se, assim, no modelo *in-line*, campanhas de redução de custos, eliminação de desperdícios, minimização de horas extras, eliminação de retrabalho etc. Enfim, criam-se as bases para a “otimização do processo” e para a entrada em cena do conceito de “produtividade”, em termos de melhor utilização possível dos recursos disponíveis.”

Entretanto, Paladini (1997, 19) destaca as restrições para o modelo *in-line*:

- “(...) não garante um produto adequado ao cliente; apenas um produto sem qualquer defeito. O elo de ligação do modelo *in-line* com o mercado consumidor resume-se à identificação de defeitos detectados no produto acabado;
- O modelo pode desconsiderar algumas das atividades da empresa, atentando apenas para as mais fortes, aquelas em que a empresa apresenta maior competência. Ocorre que as atividades que a empresa sabe fazer melhor podem não ser as mais importantes para o cliente.(...)”

Para compensar o foco do indicador da qualidade *in-line*, que identifica apenas os defeitos detectados no produto acabado, Paladini (1997, 19) definiu “a qualidade *off-line* como aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver.

(...) O conceito da qualidade *off-line* aparece (...) como ação de suporte. O conceito aqui apresentado inclui estas atividades, mas envolvem várias outras, consideradas necessárias à produção, mas não diretamente associadas ao desenvolvimento e execução do processo produtivo.”

Enfim, identifica uma sistemática para melhorar o projeto do produto e também do próprio processo produtivo.

Contudo, para fechar o ciclo da cadeia produtiva, Paladini (1997, 20) definiu o modelo da qualidade *on-line* onde “procura viabilizar, em termos práticos, a ênfase que se confere ao cliente no conceito da qualidade. Pode-se definir este modelo como o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado. Cria-se, assim, um produto sempre adequado ao consumidor.

(...) O modelo da qualidade *on-line*, assim, opera primeiro com a qualidade de projeto do produto; a seguir, em função das alterações observadas no mercado, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que a qualidade de projeto deve portar para ajustar-se à realidade de mercado. A flexibilidade do processo está relacionada com a qualidade de conformação que a empresa possui em face das alterações de projeto determinadas pelo mercado.”

Os modelos apresentados propiciam a avaliação do processo, produto e a visão do cliente ao receber este produto, dando margem às mudanças se forem necessárias.

Outra forma de mensurar os resultados das organizações diante de objetivos estratégicos foi denominado *Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (1997, 8), “contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. (...) Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.”

Entretanto, como o *balanced scorecard* está atrelado aos objetivos estratégicos, como seria definir a expressão estratégia?

Segundo Kaplan e Norton (1997, 30), “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*,” como mostra a fig.2.10.”Por exemplo, o retorno sobre o capital

empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está inclusa no *scorecard* (na perspectiva do cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE”.

A idéia é que de uma forma geral existe uma relação de causalidade entre os indicadores. Um bom desempenho financeiro, geralmente é resultado de boa qualidade, preocupação com os requisitos especificados pelos clientes, pontualidade, processos eficientes realizados por pessoas competentes e comprometidas. Os objetivos segundo as perspectivas das quatro dimensões são :

- financeira: crescimento e sustentação;
- clientes: satisfação, captação e retenção;
- processos: inovação, operações e pós-venda;
- crescimento e aprendizado: capacitação, motivação, satisfação e retenção.

As etapas, segundo Kaplan e Norton (1997, 146) para atender a toda estrutura organizacional divide-se da seguinte forma:

- “Implementação Gerencial de cima para baixo: - Estabelecer o contexto do *scorecard* como meio de comunicação de objetivos compartilhados; -Promover a compreensão e a aceitação do *scorecard*; - Fazer com que os gerentes adaptem as medidas de modo a adequá-las às suas áreas de responsabilidade; - Fazer com que os gerentes controlem o desempenho, a fim de estabelecer uma base de informações para o estabelecimento de metas; - Fazer com que os gerentes desenvolvam e executem um plano de implementação para que se crie um efeito cascata do *scorecard* dentro de suas unidades;

- Implementação em nível individual: - Transmitir o contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas; - Apresentar o *scorecard* – O que é; Como está sendo utilizado; Qual é o plano de implementação; O que está sendo realizado; Quais são os passos seguintes?

- Plano de lucros/estabelecimento de metas: - Implementar o processo de cima para baixo, a fim de definir as metas financeiras; - Implementar o processo de baixo para cima, a fim de fixar metas para os indicadores não financeiros;

- Alinhamento de metas pessoais: - Cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, identificando uma atividade que eles desempenhem (e/ou uma medida) e que venha a causar impacto numa medida constante no *scorecard*; - Metas pessoais estabelecidas através de processo de negociação com a gerência.”

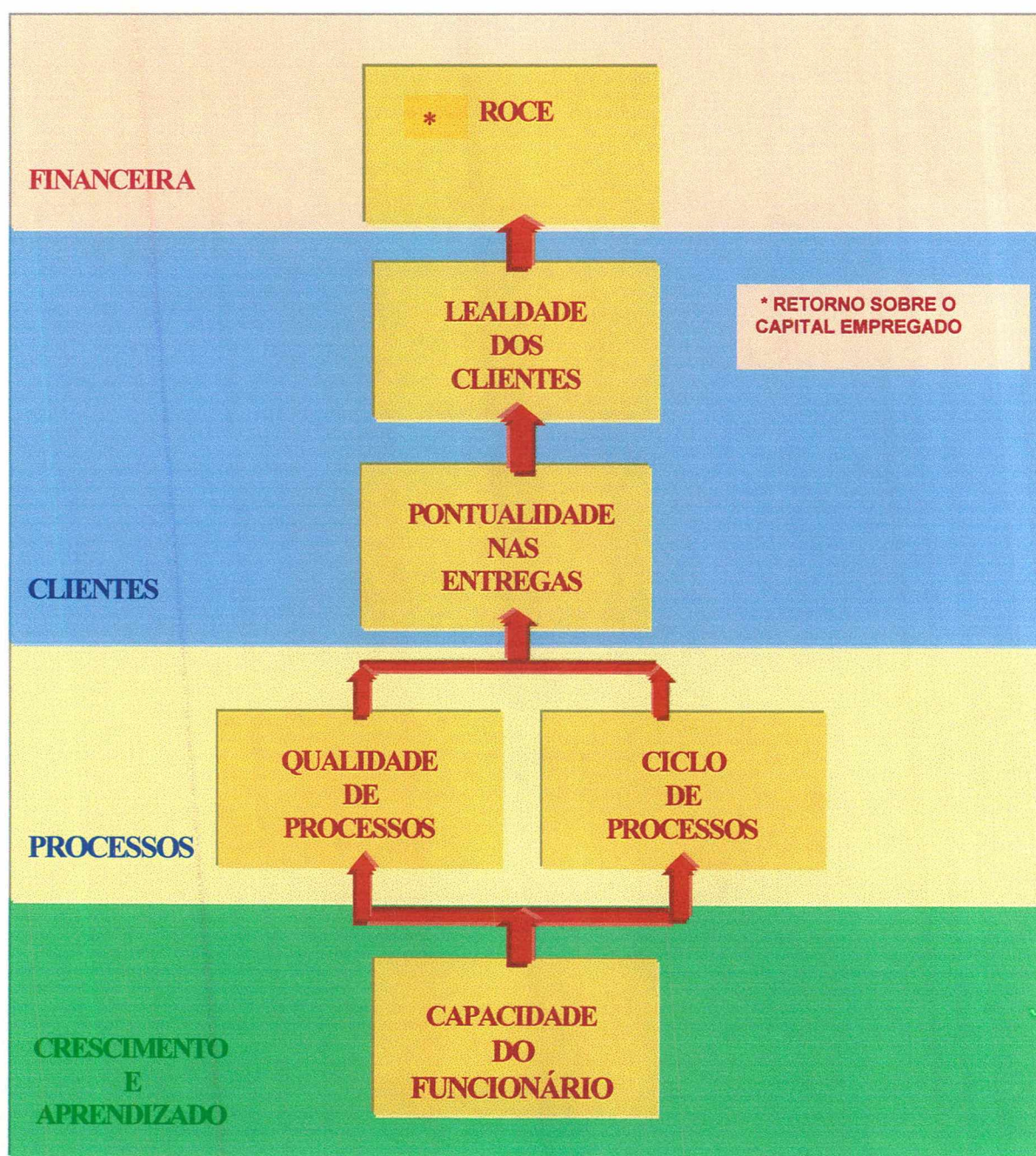


Fig.2.10 – ,(Kaplan & Norton. A Estratégia em ação, HBS press,1997,pp.31)

Através da descrição de como se estrutura o *balanced scorecard*, verificou-se que o mesmo está pré-disposto a evidenciar resultados a longo prazo, possibilitando assim, estratégias organizacionais mais agressivas, definidas através das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos, crescimento e aprendizado).

2.5- Método de Pesquisa Científica

Foram utilizados como base, métodos de pesquisa em duas linhas principais: ferramentas da qualidade e teoria da estatística para a elaboração do modelo genérico do *CRM*.

Para tanto, foram utilizados os métodos de exploração interna e externa para elaboração das pesquisas de satisfação, ou seja, *checklists*. Segundo Werkema (1995, 14), na exploração interna, “os dados são gerados apenas por uma pessoa. Esta técnica também é chamada de tempestade individual de idéias, já que todas as idéias provêm de uma mesma fonte. (...).

Lembranças- as idéias são geradas a partir de lembranças de experiências anteriores. A geração pode ser feita por meio de sessões intercaladas com atividades que promovam o repouso mental. É uma técnica muito boa para tratamento de temas que dependam, principalmente, de experiências anteriores.

Reflexão- procura-se alcançar altos níveis de concentração para se captar os pensamentos mais internos sobre o tema. (...) Essa é uma boa oportunidade para se explorar pensamentos não convencionais ou inovadores, tentar mudanças de paradigmas. Tem-se partida para o tratamento de temas novos ou desconhecidos, como, por exemplo, um problema novo.”

Como foi dito acima, o ponto de partida para realização do trabalho se deu pela experiência adquirida ao longo do tempo em indústrias, ou seja, em contato com clientes e sendo seus olhos dentro das organizações, atuando na área da qualidade.

Exploração externa, segundo Werkema (1995,14-15), “nesta técnica, outras pessoas participam da geração de idéias. O que varia é a forma de participação.

Entrevistas- o interessado entrevista pessoas que podem auxiliar na geração de idéias sobre o tema de interesse. As opiniões obtidas são utilizadas como dados.

Pesquisa bibliográfica- os trabalhos encontrados na literatura são consultados e as opiniões ou conclusões constituem os dados.

Tempestade de idéias- grupos, constituídos por pessoas que podem contribuir para o tema, são reunidos em sessões especialmente organizadas para a geração de idéias.”

A utilização deste método está diretamente relacionado ao mapeamento da organização, ou seja, à busca de informações sobre o ambiente corporativo, onde as entrevistas, conversas informais demonstram os pensamentos de todos que a integram.

Outro método muito utilizado para a descoberta de novas idéias, informações, soluções de problemas, é o *brainstorming* (tempestade de idéias), que segundo Werkema (1995, 16-19), “é um procedimento que visa a estimular a criatividade, separando a geração de idéias da sua avaliação e da sua organização. Esta técnica, (...), tem o propósito único de produzir uma lista

extensa de idéias que possa ajudar no desenvolvimento do tema. Ela é dirigida à geração não convencional de idéias pela supressão da tendência comum de criticá-las ou rejeitá-las sumariamente. A tempestade de idéias é recomendada para: - Geração de um grande número de idéias; - Exploração de alternativas melhores; - Identificação de oportunidades detectadas por aqueles que estão mais perto da atividade.

As aplicações mais comuns têm sido: - Busca de problemas, por meio da análise de áreas problemáticas; - Busca de fatos que levem à definição de um problema; - Busca de idéias que ajudem na solução de problemas; - Busca de critérios para avaliação de soluções de problemas; - Busca de aceitação pelo desenvolvimento participativo de um plano de ação e a sua implementação.

(...) Cada dado, correspondendo a uma idéia, deve ser analisado quanto à pertinência ao tema, sendo separados que parecerem alheios a ele. Os dados úteis serão compactados. A compactação deve ser feita de modo que cada dado não contenha mais que cinco ou seis palavras. É bem verdade que a compactação ideal será aquela em que cada dado contém apenas um verbo e um complemento.”

A tempestade de idéias pode ser gerada de duas formas: em rodízio ou seqüencial, segundo Werkema (1995, 18-19), por rodízio “as idéias são geradas seqüencialmente, numa ordem pré-estabelecida. Assim, o primeiro apresenta a sua idéias, depois o segundo, o terceiro e, assim sucessivamente até que o último apresente a sua. Após o último, começa-se de novo no primeiro e vai-se até o último. Este rodízio continua enquanto qualquer um dos participantes estiver gerando idéias. O processo termina quando ninguém mais tiver qualquer idéias. Se, em uma dada rodada, um participante não conseguir se lembrar de nada, ele simplesmente passa a sua vez e permanece passando-a enquanto não lhe ocorrer qualquer idéias. Deste modo, o processo de geração termina quando todos passarem a sua vez.”

No caso da geração seqüencial: “as idéias são apresentadas espontaneamente pelos participantes, à medida que elas surgem. Não existe nenhuma seqüência ou ordem pré-estabelecida. Esta forma de geração pode apresentar alguma dificuldade, porque algum participante pode se sentir inibido. Nestas condições, é preciso muita atenção por parte do coordenador da reunião, para incentivar aqueles que não estiverem dando nenhuma contribuição. Observe que algumas vezes um participante não contribui com idéias porque não as tem.”

A proposta destes métodos e o intuito de tomá-los como base foi o fato de haver participação dos que integram a organização.

A estatística proporciona a mensuração dos dados em diversos aspectos. No caso do presente trabalho, a amostragem e o cálculo das médias parciais e gerais mostrarão o grau em que a organização se encontra sob diversos aspectos, ilustrados através de indicadores de desempenho.

O primeiro conceito, população, segundo Jairo e Gilberto (1996, 111), “ é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum. A população pode ser finita ou infinita. Na prática, quando uma população é finita, com um número grande de elementos, considera-se como população infinita.

O segundo conceito, amostra, considerando-se a impossibilidade, na maioria das vezes, do tratamento de todos os elementos da população, retira-se uma amostra. (...) A estatística tem como objetivo encontrar leis de comportamento para todo conjunto, por meio da sintetização dos dados numéricos, sob a forma de tabelas, gráficos e medidas.”

Já o conceito relacionado à média, segundo Jairo e Gilberto (1996, 120), “a média aritmética simples de X representada por \bar{X} é definida” por:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Onde x_1, x_2, \dots, x_n , são os valores dos elementos e n o número de elementos do conjunto.

Considerações Finais

Ao Longo deste capítulo foi apresentado um contexto teórico que demonstrou a definição de serviços, seus diversos aspectos e formas, a busca da fidelização do cliente para assim chegar a um relacionamento efetivo e a um modelo que está proporcionando esta situação de fidelidade que tanto o mercado corporativo necessita.

Na própria palavra serviço, podemos deduzir seu significado como: servir, proporcionar algo a alguém, e para quem seria este servir? Seria para os interessados naquele específico servir ou o termo utilizado, serviço. A partir daí, inicia-se uma relação de interação entre o que busca satisfazer seus clientes e o que procura um serviço personalizado, ou seja, que o diferencie dos outros, tornando-o único.

De uns tempos para cá, verificamos uma grande queda na área industrial, com a automatização do setor, as pessoas que nela tiravam seu sustento, perderam espaço. Contudo, alguns tiveram visão de mercado, verificando que o setor de serviços estava carente. Assim, com o enxugamento na indústria e os acordos trabalhistas, investimentos foram aparecendo no setor de serviços, e alguns com grande sucesso. Esta migração está gerando uma enorme melhoria na prestação de serviços e principalmente na busca do cliente fiel, pois a competição está presente e forte.

Os dados mostram que o grande fantasma da prestação de serviços é proporcionar um serviço para cada cliente, isto gera um alto custo. Mas a alternativa está sendo agregar opções ao produto e atender a todos os clientes, ou seja, o prestador proporciona várias opções para que o cliente encontre o que deseja. Para isso, este modelo segue um procedimento de implantação que visa: - identificar os clientes; - diferenciá-los entre si; - interagir com eles e personalizar o serviço. Mas para a implantação do *CRM* alcançar o sucesso, o envolvimento de todos dentro da organização é primordial. O intuito é promover a conciliação entre prestador e cliente por meio da boa comunicação interna e externa, capacitação e valorização, mesmo que para isso se inicie por áreas específicas, se avalie com a utilização de indicadores de desempenho e depois inicie a ampliação, pois assim todos da organização já estarão mais habituados com o modelo de *CRM*.

O capítulo 03, mostra a diferença de visão entre várias organizações, levando algumas ao sucesso da implantação e/ou utilização do *CRM* e outras ao fracasso, isto por se esquecerem que clientes são seres humanos e que a capacitação, comprometimento e valorização do capital humano é o diferencial.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE CASOS PRÁTICOS DA IMPLANTAÇÃO E/OU UTILIZAÇÃO DO CRM

Este capítulo apresenta a análise e resultado da implantação e/ou utilização do CRM em empresas de vários segmentos. Foram consultadas várias revistas especializadas e sites especializados em CRM, onde um dos principais focos é relatar os casos de sucesso, ou seja, mostrar como as empresas eram antes da implantação e o que trouxe de benefício após o início de sua utilização.

Em contrapartida, casos de fracasso foram encontrados, em bem menos proporção por causa do desgaste da imagem da empresa que a mídia poderia provocar com a divulgação, mas sabe-se através de jornalistas e consultores experientes, que os casos de erros na implantação de CRM são muitos. A procura por tais casos práticos foi intensa, resultando em relatos curtos de algumas empresas e outros com relatos surpreendentes de que muitas empresas se frustraram com a implantação por terem ido pelo caminho errado, isto relatado por consultores e jornalistas, sem citar o nome das empresas.

O objetivo deste levantamento, foi criar um suporte prático ao trabalho relacionado à aplicação do CRM já estruturado para a realidade e necessidade de cada empresa e com isso identificar os pontos fortes e fracos em cada caso mencionado. A estrutura e a classificação dos casos foram:

3.1- Estrutura de Apresentação: a forma de apresentação dos casos estudados, levando em consideração que nos casos práticos, foram considerados vários ramos de negócio, pois o foco é satisfação de clientes e a evolução das conquistas e perdas. Sendo assim, tomou-se como base a ordem cronológica da publicação dos casos.

A apresentação de cada caso contará com a seguinte estrutura:

- 1- Nome da Empresa;
- 2- Local onde está sediada e/ou origem;
- 3- Ramo de Negócio;
- 4- Principais atividades.

3.2- Casos de Sucesso:

Atribuição dada quando todos os aspectos planejados pela organização são satisfatórios, ou seja, quando os objetivos propostos são alcançados.

Caso A – *Levi's* (1998);

Caso B – *Dell Computer* (1998);

Caso C – Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Arisco, Ceval, *Bilbao Vizcaya*, *Citibank*, HSBC, Perdigão, Sadia, *Flieschmann Royal* (1998);

Caso D – Fiat Automóveis (1999);

Caso E – Ford (1999);

Caso F – *Britannia Building Society* (1999);

Caso G – Natura (2000);

Caso H – Pão de Açúcar (2000);

Caso I – Governo dos EUA (2000);

Caso J – Renault VI (2000);

Caso K – *Sylvan Learning Systems* (2001);

Caso L – GVT (2001);

Caso M – *Flying Flowers Group* (2001);

Caso N – *Thames Water* (2001);

Caso O- *Kinki Nippon Tourism – KNT* (2001);

Caso P- *Barclays Bank* (2001).

3.3- Casos de Fracasso: atribuição dada quando as expectativas da organização não são alcançadas, ou seja, o projeto elaborado e implantado, não cumpriu com o que era esperado.

Caso A – *Microscan* (1996);

Caso B – Transbrasil, Parmalat, *Bilbao Vizcaya*, Caixa Econômica Federal, *Citibank*, HSBC, Batavo, *Fleischmann Royal*, Nestlé, Peixe, Perdigão, Sadia (1998);

Caso C – *American On Line* (2000);

Caso D – *Home Depot Stores* (2000);

Caso E – *Barnes & Noble* (2000).

3.2- Casos De Sucesso

Caso A- *Levi's* (1998)

A matriz da *Levi's* está sediada nos EUA e seu ramo de negócio, é a fabricação de roupas *jeans*.

A empresa afirma que pode fabricar 10 mil tamanhos diferentes de jeans. O consumidor vai à loja, o atendente anota suas medidas (quadris, cintura, pernas, etc.), envia as

informações via modem para a manufatura onde é feita a modelagem e montagem. O jeans sai personalizado, com maior qualidade, pois está de acordo com o corpo de cada cliente, e por encomenda.

Caso B - *Dell Computer* (1998)

A *Dell Computers* é uma empresa norte-americana que manufatura computadores.

O sistema adotado pela *Dell* é de fazer o computador como o cliente deseja, ou seja, personalizado. Quando um cliente liga interessado em comprar um micro, o atendente lhe faz uma série de perguntas e nenhuma delas acerca do processador, se é *Pentium* 150, 233. São perguntas do tipo: Você já possui um computador? Você irá usar o micro para digitar textos? Ou irá utilizá-lo para gerar planilhas? Você tem filhos? Você tem impressora? Deseja uma impressora? Etc.

Com todas estas informações, o atendente compreende o que o cliente deseja e sugere o melhor sistema. Se o cliente aceitar, é dado o encaminhamento do pedido. No mesmo dia o pedido entra na linha de montagem, no dia seguinte é despachado para o cliente. Para que a *Dell* tenha esta incrível performance, os fornecedores são obrigados a ter depósitos a 15 minutos de distância da fábrica. Com isto, o cliente tem seu micro personalizado, com maior qualidade e mais barato.

Caso C – Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Arisco, Ceval, *Bilbao Vizcaya*, *Citibank*, HSBC, *Perdigão*, *Sadia*, *Fleishmann Royal* (1998)

Todas as empresas acima citadas estão localizadas no Brasil, mas com diferente ramo de negócio: O Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, *Bilbao Vizcaya*, *Citibank* e HSBC são bancos, sendo somente o primeiro do governo e os cinco últimos privados. A Arisco, Ceval, *Perdigão*, *Sadia* e *Fleischmann Royal* são empresas de alimentos.

Estas dez empresas estão no mesmo estudo de caso porque foi feita uma pesquisa de satisfação, medindo o tempo de espera dos clientes e a qualidade do atendimento (nível do conhecimento do atendente, paciência, cordialidade), pegando como objeto do estudo a central de atendimento das mesmas. Mas apenas as cinco primeiras obtiveram resultados satisfatórios no que diz respeito a tempo de espera e qualidade do atendimento, as cinco últimas obtiveram resultados satisfatórios em qualidade do atendimento e a *Fleishmann Royal* em tempo de espera.

Os resultados foram os seguintes, segundo consta na Tabela 3.2.1:

Bancos		
BANCO	TEMPO DE ESPERA*	QUALIDADE DO ATENDIMENTO
BANCO DO BRASIL	ÓTIMO (10s)	ÓTIMO. Os funcionários informaram os documentos de que o cliente precisa para abrir uma conta e indicaram qual é a agência mais próxima.
BRADESCO	ÓTIMO (8s)	ÓTIMO. Os operadores informaram quais são as tarifas de cada um dos serviços do banco
ITAÚ	BOM (45s)	ÓTIMO. Os funcionários esclareceram que o único serviço que não está a disposição na central é a abertura de conta
BILBAO VIZCAYA	-	ÓTIMO. Além de esclarecer as dúvidas, o serviço oferece a possibilidade de abertura de conta corrente pelo telefone.
CITIBANK	-	ÓTIMO. O banco também oferece a comodidade de abertura de conta corrente pelo telefone
HSBC	-	ÓTIMO. Os atendentes informaram todos os documentos necessários para a abertura de conta corrente
Nas ligações, buscavam-se informações sobre como abrir uma conta corrente, valores da taxas bancárias e outros serviços do banco.		
Alimentos		
EMPRESA	TEMPO DE ESPERA*	QUALIDADE DO ATENDIMENTO
ARISCO	ÓTIMO (imediatos)	ÓTIMO. As atendentes prestaram as informações requisitadas com agilidade
CEVAL	ÓTIMO (3s)	ÓTIMO. Todas as dúvidas sobre diferentes produtos da empresa foram esclarecidas
FLEISHMANN	BOM (32s)	-
Nas ligações, foram feitas perguntas sobre a conservação e os ingredientes de alguns produtos de cada empresa. Também foram pedidas sugestões de receitas		
* Para classificar o tempo médio de espera até que um funcionário atendesse à ligação, adotou-se o seguinte critério: ótimo- até 30 segundos; bom- entre 30 segundos e 1 minuto; regular- entre 1 e 2 minutos; ruim- acima de 2 minutos.		

Tabela 3.2.1- Fonte: Revista Veja / 1998 – Os bons e maus serviços de atendimento

Caso D- Fiat Automóveis (1999)

A matriz da Fiat Automóveis está sediada na cidade de Betim (MG), onde são manufaturados todos os carros e distribuídos para o Brasil.

A Fiat Automóveis reformulou o seu serviço de atendimento ao cliente (SAC), criando a Central de Relacionamento. Além disso, promoveu investimento no treinamento interno para de todos os funcionários da empresa sobre esta nova postura. “Não adianta apenas

mudar o nome do serviço, mas preparar as pessoas para adequarem-se a uma nova forma de tratar o consumidor”, salienta Nilson Bretz, gerente da área.

No modelo anterior, vez ou outra acontecia de algum cliente ligar direto para a área de produção, ou de marketing, e não para o SAC, e com isso sua reclamação demorava demais para ser atendida. “Nem sempre o pessoal da fábrica sabia lidar direito com o consumidor e por isso fizemos um treinamento específico, orientando os funcionários a encaminhar essas ligações para a nossa central”, explica Bretz. Coerente com a nova filosofia, também foi realizada a “semana do cliente”, que teve justamente o objetivo de não apenas levar o discurso, como a prática, para todos os funcionários, e em especial, para os da área de produção.

Foram convidados 120 consumidores de várias regiões do país, selecionados pelas concessionárias, que visitaram a fábrica da Fiat, em Betim (MG). “A idéia era a de promover a aproximação dessas pessoas com os nossos funcionários para que o atendimento deixasse de ser algo distante e impessoal”, salienta.

A Central de Relacionamento processa as informações dos clientes, colhidas através dos *call centers* (nove em Belo Horizonte, dois em São Paulo, Bauru, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife, Brasília e Curitiba), composto por 80 operadores e 20 supervisores.

Tudo isso é invisível para o cliente, que pode ligar de qualquer parte do país para o mesmo número 0800. O sistema se encarrega de direcioná-lo para o *call center* regional mais próximo. Cada vez que a ligação é atendida, o operador abre em seu terminal um relatório (RAC) onde lê o histórico daquele cliente e registra seu pedido ou reclamação atual. A partir daí é feito o acompanhamento interno de como esse consumidor está sendo atendido. O prazo máximo para solucionar o problema é de oito dias.

A metodologia utilizada, foi de realizar avaliações dos atendimentos feitos, para detectar falhas e corrigi-las. Quando a reportagem foi feita, a central recebia 14 mil contatos mensais, dos quais 85% são por telefone, 11% por e-mail e 4% por outros meios (cartas e pedidos trazidos por funcionários).

Caso E – Ford (1999)

Nesta época a Ford do Brasil estava sediada no estado do Rio Grande do Sul com a produção de carros. A empresa estava enfrentando um grave problema no atendimento de seus clientes. O ponto era que o telefone estava sempre ocupado no atendimento eletrônico, esperava-se agüentando aquela “musiquinha” chata e a seguinte mensagem: “a sua chamada é muito importante para nós”.

Ainda para agravar a situação, era a explicação do problema para um número interminável de pessoas do atendimento e descobrir que nenhuma delas podia, sabia ou tinha interesse em resolver o seu problema. Este tipo de atitude foi abandonada pela Ford do Brasil, que já se conscientizou que cliente mal atendido seguramente se tornará um ex-cliente, houve uma reestruturação e aumento do *call center* no início de 1999.

“Hoje quem não se preocupar em otimizar o relacionamento com o consumidor corre o risco de ficar fora do mercado”, acredita Celso Antonio Diniz, coordenador da área de Atendimento ao Cliente da Ford. E ainda em paralelo, os funcionários da montadora, de todos os departamentos, passaram por treinamento específico para entenderem a importância do consumidor e de como devem proceder para satisfazê-lo e atender, da melhor forma possível, as suas solicitações. “Queremos promover especialmente a aproximação do cliente com o pessoal de fábrica”, justifica.

Outro ponto a se relatar é que o atendimento da Ford do Brasil foi dimensionado para atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, inclusive fins de semana e feriados, tudo feito por pessoas.

As informações que vêm de todos os canais de comunicação como telefone (linha 0800 que inclui atendimento telefônico e mensagens por fax), *Internet* e cartas, são armazenadas em banco de dados e cruzadas com os dados preliminares dos clientes, enviados pelas revendedoras. De acordo com a estratégia adotada pela empresa, as mensagens por *email* são respondidas em até 24 horas.

Caso F – *Britannia Building Society* (1999)

A Britannia está sediada na Inglaterra e é a 3ª maior Instituição Financeira, seu ramo de negócios é investimento e financiamento.

Com a grande competitividade do mercado no país, a empresa resolveu fazer uma pesquisa para identificar qual seria o interesse de seus clientes a longo prazo. Entretanto, identificou um sentimento de que a empresa estava perdendo a qualidade no serviço prestado.

A primeira estratégia foi promover a todos os clientes a informação de cada sucesso alcançado, com o intuito de reconquistar novamente sua confiança. O segundo, e mais forte, foi lançar uma bonificação anual para instigar a aquisição de novos produtos e assim obter sua lealdade perante a Instituição. Contudo, para a Instituição o foco principal era a atualização dos dados que o cliente teria que fazer para participar do sistema de bonificação. E se caso o registro desse alguma discrepância, o cliente seria informado para assim acertar seus dados junto a Instituição.

Com a atualização e identificação dos clientes chave, o serviço foi sendo personalizado e a Instituição pôde olhar e atender melhor estes clientes, dando suporte para o entendimento de como e quando aumentar seus ganhos e aquisição de novos produtos.

Foram identificadas 10 categorias de clientes, o serviço de *email* foi agregado dando informações gerais a estas categorias, assim como serviços personalizados.

Além disso, a Britannia se questionou o que faria para manter o cliente atual fiel à Instituição e os que não eram clientes o que faria para conquistá-los, foi então que fez duas distinções: clientes e não clientes. A partir daí, fez um rastreamento para identificar as falhas nos produtos e serviços, iniciou as melhorias e desenvolvimento de novos produtos. Em paralelo, proporcionou o treinamento do pessoal da Instituição que oferece o produto ao cliente, que é único, ou seja, o serviço deve seguir o que o modelo do *CRM* prega, que é a personalização.

Caso G- Natura (2000)

A matriz da Natura está localizada na cidade de São Paulo e seu ramo de negócios é a linha de cosméticos em geral.

A Natura adotou um sistema personalizado de atendimento ao público via *web*, o sistema tem início nas consultoras, que são 250 mil espalhadas por todo o Brasil, com a otimização das tarefas, interação com seus clientes e a comunicação com a corporação em menos tempo. Para que tudo isso acontecesse, a Natura firmou parceria com o Banco do Brasil e empresas fabricantes de microcomputadores para assim possibilitar a compra dos micros pelas consultoras, fortalecendo assim sua força de vendas.

As consultoras adeptas do projeto ,podem administrar tudo pelo correio eletrônico, que oferece pastas específicas para cada atividade. No local designado para armazenar dados de clientes ela pode registrar informações como o melhor horário para contato ou a data de aniversário de seu parente mais próximo ou namorado.Quando tal dia chegar, o próprio sistema lembra a consultora de que ela deve ligar ao comprador, e com isso ela pode sugerir um presente ou aprimorar sua relação com o cliente.

O sistema possibilita a economia de tempo da consultora nas tarefas administrativas, com isso a dedicação aos clientes tende a ser maior e mais personalizado.

Caso H- Pão de Açúcar (2000)

A matriz do Grupo Pão de Açúcar está localizada na cidade de São Paulo, o ramo de negócios são os supermercados e lojas de eletrodomésticos.

O grupo passou 10 anos por uma fase conturbada, sem perspectiva na satisfação do cliente, e segundo a vice-presidente atual, Ana Maria, “A virada veio quando focamos nossas atenções no cliente”.

A primeira ação foi redirecionar as marcas do grupo, como o supermercado Pão de Açúcar, Eletro e Extra Hipermercados.

O Pão de Açúcar foi o precursor de ações inovadoras como: cartões de relacionamento, controle da qualidade dos produtos, lojas 24 horas, criou um supermercado educacional voltado para crianças, o Pão de Açúcar Kids, e o site Amélia, que em 1999 absorveu 40% das vendas on-line ao consumidor da América Latina. Além disso, o grupo associou seu nome a eventos musicais, esportivos e a ações sociais.

Caso I- Governo dos EUA (2000)

O governo americano idealizou um projeto de um portal onde todos os assuntos de ordem coletiva fossem submetidas através da *Internet*. O principal foco deste grandioso projeto foi oferecer serviços personalizados aos cidadãos americanos, fornecendo ajuda às pessoas de baixa renda para compra de óleo destinado ao aquecimento de residências, problema do soldado americano que engravidou a namorada no exterior e quer levá-la para os Estados Unidos, assistência aos doentes de síndrome da gastança (*spending addiction*), neste caso o serviço é pago, uma página com músicas especiais para os endividados, financiamento aos estudantes carentes, desde onde conseguir o crédito, como fazer o pedido e até em quanto tempo irá dispor do dinheiro e como irá pagar. Além disso, se o cidadão suspeita que o governo está lhe devendo dinheiro por motivos de reajustes obtidos por sindicatos e estendidos a quem necessitava, existe uma opção onde diz : “*Goverment may owe you money*”, e o cidadão clica e explica o que ocorreu.

O portal engloba os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), defesa do consumidor, denúncias, venda de remédios e substâncias proibidas através da *Internet*.

Enfim, este portal oferece inúmeras vantagens para o cidadão na área da saúde, educação, serviços sociais, habitação, dinheiro, arte, cultura, história, ciência, tecnologia, viagens, imigração, ajuda a veteranos, idosos, deficientes, desempregados, treinamento profissional, pessoas com doenças graves ou viciados em drogas. A proposta é proporcionar um serviço personalizado e mais rápido.

Caso J – Renault (2000)

A matriz da *Renault* – veículos comerciais está sediada na França. O grupo *Renault* foi fundado em 1898 e hoje possui 141315 colaboradores. O grupo é dividido em: divisão

automotiva (80% das vendas), veículos comerciais – *Renault VI* (16% das vendas) e divisão financeira (4% das vendas).

A estratégia adotada pela *Renault VI* possui três frentes de prestação de serviço: geral, personalizado e único. O *CRM* foi adotado a partir de 1996 com um programa chamado “*Collection Partenaire*”, visava o fortalecimento da força de vendas, aumentando a produtividade, o tempo com o cliente e assim personalizando o contato, para verificar os resultados adotou-se o coeficiente chamado “*Partnership Coefficient*”.

A partir daí iniciou o ataque em outras duas frentes: no gerenciamento e administração. Em ambas as frentes potencializando o *follow - up* para o cliente e agindo contra os problemas de forma a proporcionar uma solução eficaz. Além disso, introduziram um programa chamado “*Partenaire Client*” e outro chamado “*Partenaire Commande*” para gerenciar a área administrativa da planta. Este programa envolve várias ferramentas gerenciais com o seguinte foco:

- fornecer uma resposta perfeita às necessidades do cliente;
- ir a fundo nas técnicas para encontrar a solução apropriada aos requisitos do cliente.

Ainda têm um longo trajeto a seguir, pois têm como meta a integração dos programas no *site* da companhia, mas o principal já iniciaram que foi a preocupação e foco em seus clientes.

Caso K – *Sylvan Learning Systems* (2001)

A *Sylvan Learning Systems* está localizada em Baltimore nos EUA e seu ramo de negócios é oferecer programas de educação complementar, seria como um reforço escolar. O foco da *Sylvan* desde 1980 foi estabelecer franquias, mas já com o foco voltado à satisfação dos clientes, possui 850 centros nos EUA e Canadá e está presente em 100 países.

Em 2000, foi eleita a número um em sistema de franquias pela revista “*Franchise Gold 2000*”. Sua principal preocupação é estabelecer um atendimento personalizado, começando em seu centro de atendimento, que possui capacidade para atender uma chamada telefônica a cada 1,5 minutos, a partir daí, a atendente recolhe todas as informações sobre a criança e seus pais, para assim poder informar e marcar para o futuro estudante uma entrevista no centro mais próximo, facilitando seu deslocamento.

Mesmo que o estudante termine seu programa, que mais ou menos será em torno dos 12 anos de idade, a *Sylvan* possui dentro de seu modelo de *CRM* uma nova proposta caso ele deseje fazer o preparatório para entrar na universidade, mas a família só receberá uma carta quando o estudante estiver com 15 anos de idade, outra opção é se caso ele tenha

terminado o programa com louvor, se caso ele tenha lido um dos livros *on-line* e acertado a charada.

Entretanto, esta forma personalizada de atender cada cliente não está ainda em todas as franquias, mas já iniciou o processo para que todas possuam a mesma metodologia de como satisfazer e aprimorar a relação com o cliente, para o presidente da *Sylvan* Peter J. Cohen, as franquias desejam proporcionar programas adicionais para os clientes atuais, para que fiquem fiéis por mais tempo, atrair mais pessoas de sua família e conquistar novos.

Caso L – GVT (2001)

A matriz da GVT está localizada em Amsterdã, na Holanda e seu ramo de negócio é telecomunicações, mais precisamente operadora de telefonia fixa com atuação nas regiões sul, centro-oeste e norte do país. No Brasil, sua sede está localizada em Curitiba, no estado do Paraná.

O projeto da GVT era implantar o sistema de informação da operadora e o *CRM*, o tempo era curtíssimo, de apenas sete meses. Para que tudo fosse colocado em prática participaram do projeto, 160 funcionários de várias áreas da empresa, divididos em 17 frentes, e mais 80 consultores. O QG (quartel general) do projeto era repleto de desenhos por todas as paredes, como o tempo era curto o mapeamento dos processos da empresa foi feito simultaneamente à implantação. Diariamente, os 17 grupos de trabalho – formados por técnicos, representantes de cada uma das áreas da companhia e fornecedores – reuniam-se para mapear cada processo.

Durante o projeto verificou-se que reunir pessoas de diferentes áreas é muito complicado, o espírito de time de trabalho é crucial, mas é a tarefa mais dura de todo o processo obter a dedicação do começo ao fim. Mas a GVT conseguiu ter o apoio de todos no tempo que precisava e no último dia de outubro de 2000, testaram todo o sistema, e deu certo.

O modelo de *CRM* adotado pela GVT pode informar ao cliente se seu endereço está dentro da área de atuação da empresa (em tempo real), pode marcar dia e horário para instalação de uma linha, e para os executivos, o modelo oferece dados estratégicos sobre o negócio, em outras palavras, o comportamento dos clientes perante o serviço proporcionado pela GVT.

Caso M – *Flying Flowers Group* (2001)

A *Flying Flowers* está localizada no Reino Unido e tem como principal ramo de negócio a venda de flores e serviços de paisagismo.

O relacionamento da *Flying* com seus clientes estava conturbado, pois o atendimento era segmentado, cada loja tinha sua maneira de atender o cliente. Com o projeto de implantação do *CRM* tudo foi integrado, estabelecendo uma central de atendimento ao cliente que já possuía todos os dados para a execução do pedido, uma lista em que se enviava propostas aos clientes chave e aqueles em potencial. Mas para que estes serviços fossem executados com eficiência os colaboradores da *Flying* tiveram treinamento especializado em cada uma das áreas onde teriam uma interação direta com o cliente, para assim prestar um serviço de qualidade e personalizado.

Caso N – *Thames Water* (2001)

A *Thames* está localizada na Inglaterra e atua em *Thames Valley* que vai de *Dartford* no leste até *Cirencester* no oeste e de *Banbury* no norte até *Haselmer* no sul e seu ramo de negócios é venda de água, serviço financeiro, telecomunicações.

A *Thames* iniciou o projeto de implantação do *CRM* porque a companhia percebeu que seu foco estava longe de pensar no que o cliente desejava ou pensava sobre a empresa. Partindo desta premissa, a idéia principal foi identificar os clientes, ou seja, agrupá-los, verificar seus costumes, seus gostos, enfim conhecê-los.

Após esta etapa de mapeamento dos clientes, a *Thames* preparou e colocou 20000 caixas de cartas à disposição do cliente para que ali fossem depositadas as 150000 cartas que a empresa mandou a seus clientes. Os resultados foram fantásticos, houve o retorno que tanto a *Thames* almejava, e assim iniciou a diversificação dos produtos e serviços proporcionando a seus clientes o que realmente lhes era ideal.

Caso O – *Kinki Nippon Tourism – KNT* (2001)

A *Kinki Nippon* está localizada no Japão, atua em todo país no ramo de turismo.

Na década de oitenta, a *KNT* revolucionou a maneira como seus clientes compravam serviços de viagens, lançando anúncios em jornais e revistas personalizadas para os clientes leais. Mas ela não parou por aí, lançou o *The Club Tourism*, para desenvolver e implementar esses tipos de estratégias na conquista de novos clientes e permanência dos frequentes.

Mesmo quando a concorrência entrou em ação, a *KNT* continuou na liderança por meio do serviço personalizado (jornais e revistas – *Travel Companions*) e eficiente, distribuídos quinze vezes por ano, com mais de 1500 tipos de excursões.

A forma de trabalho encarada pela diretoria é de que com várias opções de excursões, os clientes poderão fazer amizades e descobrir novos locais para dar mais qualidade às suas vidas.

Caso P- *Barclays Bank* (2001)

O *Barclays* está sediado na Inglaterra e seu ramo de negócio é o bancário, opera em mais de setenta países. O CRM entrou no banco após mudanças fenomenais no setor – novos concorrentes, encerramento de agências, o que reduziu o acesso aos clientes; grande demanda dos clientes por canais mais convenientes, como caixas eletrônicos, banco por telefone, transações *on line* via microcomputador.

Em 1992, o *Barclays* enfrentou seu primeiro prejuízo em trezentos anos de operação, pela queda das atividades econômicas na Inglaterra. Para tanto, o banco precisava prever com precisão o risco padrão de cada empréstimo e tornar a sua carteira de ativos mais diversificada para diminuir o impacto em caso de mudanças econômicas.

Ao mesmo tempo, a busca pelo estreitamento da relação com clientes de maior valor foi evidente, pois tais clientes buscam uma faixa de serviços e conselhos financeiros. Esses clientes receberiam benefícios na forma de descontos, prêmios, benefícios, conselhos e excepcionais serviços. Já os clientes de baixo valor estariam vinculados a canais automatizados ou semi-automatizados, como resposta automática de voz ou interações pelo teclado do telefone com a instituição financeira.

O início da utilização do CRM pelo banco foi essencial tanto em termos de gerenciamento de lucros, como o de melhoramento do relacionamento com clientes.

Agora, o *Barclays* mantém até cinco anos de informações sobre clientes, tendo como objetivo manter um histórico de operações executadas pelos clientes, saber o que fazem, suas afinidades e tipos de serviço mais utilizados.

3.3- Casos de Fracasso

Caso A – *Microscan* (1996)

Empresa sediada nos EUA e como ramo de negócios a automação de laboratórios, produção de equipamentos laboratoriais.

A *Microscan* passou por algumas aquisições, sendo a última pela Bain capital, cresceu bastante através do desenvolvimento de equipamentos que identificassem os micróbios ideais para assim estabelecer a produção de antibióticos mais eficientes no combate às doenças.

Com tal crescimento e eficiência, pensou em até participar do prêmio *Malcolm Baldrige Nacional Quality Award*. Contudo, sua preocupação com a satisfação e qualidade do serviço começou aparecer, ou seja, o foco dado pelos executivos era de somente vender e camuflar os defeitos existentes, tanto que a área comercial foi orientada a dizer aos

clientes potenciais e aos atuais que a porcentagem de defeito era praticamente zero. Mas como o mercado é muito competitivo, os clientes da *Microscan* faziam compras também com outros fornecedores, e foi aí que começaram a verificar que a porcentagem de defeitos não era tão baixa assim. E em contrapartida, a área comercial elaborou um relatório que mostrou a *Microscan* a quantidade de pequenos clientes que estava perdendo.

Tomando noção do que estava havendo, a *Microscan* entrevistou cada um dos clientes perdidos, especialmente aqueles que estavam comprando da concorrência. A resposta foi direta por parte dos clientes, não tinham mais confiança nos equipamentos feitos pela *Microscan*, porque além de não identificarem a mesma deficiência na concorrente, haviam feito reclamações e não foram atendidos.

Na época em que a *Microscan* recebia as reclamações, não se levava em consideração o cliente, porque acreditavam que: - não eram bons clientes para responderem às reclamações (provavelmente do ponto de vista de rentabilidade); - o pessoal que operava os equipamentos no cliente não sabia o suficiente e; - os clientes que usavam o SAC (serviço de atendimento ao cliente) todo tempo, não traziam rendimentos à empresa.

Mas após identificar as falhas ditas nas reclamações, chegaram à conclusão de que era o pequeno cliente que fazia a diferença entre a *Microscan* e a concorrência.

Caso B – Transbrasil, Parmalat, Bilbao Vizcaya, Caixa Econômica Federal, Citibank, HSBC, Batavo, Fleischmann Royal, Nestlé, Peixe, Perdigão, Sadia (1998).

Todas as empresas acima citadas estão localizadas no Brasil, mas com diferente ramo de negócio: A Transbrasil é uma companhia aérea, o Bilbao Vizcaya, Caixa Econômica Federal, Citibank e HSBC são bancos, sendo apenas a Caixa Econômica Federal do governo, os outros são bancos privados. A Parmalat, Batavo, Fleischmann Royal, Nestlé, Peixe Perdigão e Sadia, são empresas de alimentos, desde leite e iogurtes, Parmalat e Batavo até pratos e carnes nobres congeladas, Perdigão e Sadia.

Estas doze empresas estão no mesmo estudo de caso porque foi feita uma pesquisa de satisfação, a forma como as mesmas são vistas por seus clientes, pois utilizam CRM, mas o pessoal em contato direto com o cliente, pelo que mostra os dados não está preparado inteiramente, os dados revelam que: - A primeira situação foi com a Transbrasil, que para avaliar o serviço de reserva de passagens foram necessárias 37 tentativas até ser atendido. Com as outras empresas a metodologia usada foi medir o tempo de espera dos clientes em uma chamada telefônica e a qualidade do atendimento (nível do conhecimento do atendente, paciência, cordialidade), pegando como objeto do estudo a central de

atendimento das mesmas. Entretanto, nos casos da Caixa Econômica Federal, Batavo, Nestlé, Parmalat e Peixe, tanto o tempo de espera quanto na qualidade de atendimento foram insatisfatórios. Contudo, nos casos do *Bilbao Vizcaya*, *Citibank*, HSBC, Perdigão e Sadia, o tempo de espera em uma chamada telefônica foi insatisfatória, mas na *Fleishmann Royal* foi a qualidade de atendimento, obtendo a insatisfação dos clientes em um dos requisitos adotados na pesquisa. Os resultados estão na Tabela 3.3.1 a seguir:

Bancos		
BANCO	TEMPO DE ESPERA*	QUALIDADE DO ATENDIMENTO
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	RUIM (2min. 50s)	RUIM. Os funcionários demoraram a responder as respostas dos clientes
BILBAO VIZCAYA	REGULAR (1min. 40s)	-
CITIBANK	RUIM (3min.)	-
HSBC	REGULAR (1min. 30s)	-
Nas ligações, buscavam-se informações sobre como abrir uma conta corrente, valores da taxas bancárias e outros serviços do banco.		
Alimentos		
EMPRESA	TEMPO DE ESPERA*	QUALIDADE DO ATENDIMENTO
BATAVO	REGULAR (1min. 40s)	REGULAR. Os operadores deram as informações sobre a forma de conservar os alimentos, mas não fornecem sugestões de receitas.
NESTLÉ	RUIM (2min. 50s)	RUIM. Os funcionários demoraram para dar as respostas e disseram que as receitas só são fornecidas se o consumidor enviar uma carta
PARMALAT	REGULAR (1min.40s)	RUIM. Em duas ligações os atendentes não souberam informar se o leite enriquecido com ferro é contra-indicado a mulheres grávidas (não há contra-indicação)
PEIXE	REGULAR (1min. 30s)	REGULAR. Numa das ligações a atendente não soube dizer se a mostarda pode ficar fora da geladeira depois de aberta (não há problema)
PERDIGÃO	REGULAR (1min. 30s)	-
SADIA	REGULAR (1min.40s)	-
FLEISHMANN	-	RUIM. Uma mensagem gravada pedia para o cliente aguardar o atendimento, mesmo depois de encerrar o expediente.
Nas ligações, foram feitas perguntas sobre a conservação e os ingredientes de alguns produtos de cada empresa. Também foram pedidas sugestões de receitas		
* Para classificar o tempo médio de espera até que um funcionário atendesse à ligação, adotou-se o seguinte critério: ótimo- até 30 segundos; bom- entre 30 segundos e 1 minuto; regular- entre 1 e 2 minutos; ruim- acima de 2 minutos.		

Tabela 3.3.1- Fonte: Revista Veja / 1998 – Os bons e maus serviços de atendimento

Caso C – América On Line – AOL (2000)

Matriz sediada nos EUA e como ramo de negócios a prestação de serviço via *web* (*email*, busca, informações gerais, compras, etc.).

A *AOL* desenvolveu seu *site* para prestar serviços, que iniciou nos EUA, mas com seu crescimento, penetrou em todos os continentes se tornando um *site* de abrangência mundial.

Entretanto, com tanto crescimento, esqueceram do principal, como treinamento do pessoal e melhoria no atendimento ao cliente. A *AOL* enfrenta problemas com seus clientes, pois possuem uma promoção onde o cliente recebe em casa o *CD* para instalar o *AOL* e testar por um mês, e ao final deste período o cliente escolhe se vai optar pela assinatura do serviço ou não. Quando a ligação para a central de atendimento é feita e a opção do cliente é de não adquirir o serviço, os atendentes fornecem mil e uma razões para que a assinatura seja feita e até chegam ao ponto de dizer que vão cobrar pelo mês utilizado (segundo a promoção é grátis), ou seja, é impossível se cancelar o serviço.

Tentaram melhorar o serviço agregando aos já serviços oferecidos uma mensagem de que havia chegado email. Contudo, o principal foco que é de melhorar a satisfação dos clientes ainda não conseguiram. Um dos maiores problemas que enfrentam é o envio de *spam* (propagandas não autorizadas pelo cliente) no email dos clientes.

Sendo assim, a *AOL* deve focar em três pontos principais para que o cliente volte a ser fiel:

- atender e responder ao telefone prontamente (*marketing one-to-one*);
- não permitir o *spam* (só se o cliente autorizar);
- o *site* ser interativo e rápido seu aparecimento quando o cliente acessa.
-

Caso D – Home Depot Stores (2000)

Empresa de origem americana e como ramo de negócios a venda em atacado de produtos para decoração.

A *Home Depot Stores* tem como principal clientela pequenas empresas, que almejam uma maior integração com seu fornecedor. Para os clientes não é viável fazer pedido dos produtos *on line* e receberem a encomenda pelo correio ou outro tipo de entrega.

Segundo a *Home*, os clientes querem uma relação *on line* e *off line*, ou seja, fazerem o pedido pela *web* e irem pessoalmente no fornecedor, e além disso, agregado ao serviço *off*

line devolução e troca de itens. Entretanto, a *Home* não oferece estes serviços aos clientes.

Agora, vai da percepção da empresa melhorar o relacionamento com seus clientes para não perdê-los de vez.

Caso E – *Barnes & Noble* (2000)

Empresa de origem americana e que tem com ramo de negócios a comercialização de livros pela *Internet*.

Como seu negócio é inteiramente pela *web*, a interatividade e rapidez do *site* é imprescindível, mas no caso da *Barnes & Nobles* o cliente sente muita demora no tempo de preenchimento do formulário de compra, testando assim sua paciência. Mas, além disso, para o consumidor americano a vantagem vista, é a compra via *web* e a busca do produto na loja da *Barnes & Nobles* mais próxima de sua residência. Entretanto, a central de distribuição da *Barnes* não tem como identificar o pedido personalizado e disponibilizá-lo em uma de suas lojas para cada cliente em específico.

Considerações Finais

A proporção de casos de sucesso descritos neste capítulo foram bem maiores do que os casos de fracasso na implantação e utilização do *CRM*. Contudo, as estatísticas alertam, para Henn e Duffner (2001), segundo as previsões do *Gartner Group* são que em 2001 os fracassos em projeto do *CRM* serão bem maiores que antes. No passado os fracassos foram grandes, dos quais relatou-se alguns, mas as empresas que se frustraram com as decisões tomadas não se expuseram a ponto de aprovar a publicação de seu caso, por isso os relatos abordados demonstram de maneira sutil o fracasso do projeto de *CRM*. Em adição, consultores estão espantados com tantas deficiências estratégicas da alta direção das empresas na aprovação dos planejamentos de implantação de *CRM*, em artigo *on line* Rafter da revista *The Standard* (2000), entrevistou um dos maiores consultores na área de *CRM* e como ponto principal do relato é que quase sempre as empresas iniciam a implantação do *CRM* pelo caminho errado.

Outro depoimento importante para alertar sobre o foco dado ao *CRM* no momento, foi em entrevista para Coronato da revista *Negócios Exame* (2001, 67-69), onde Peppers disse que “Nos próximos dois anos haverá muitas manchetes sobre fracassos em *CRM*. (...) Quem vem

até nós quer definir primeiro uma estratégia de *CRM*, que é o jeito certo de fazer a coisa. O *CRM* não é um estado final, não é um lugar aonde você chega. É uma direção para onde se aponta. E você nunca chega lá. Sempre haverá mais a fazer”. Isto mostra que é um sistema de melhoria contínua, baseado nos resultados de satisfação dos clientes.

Contudo, os casos abordados foram apresentados em diversos segmentos, ficando bem clara a linha assumida pela empresa para fidelizar seu cliente. As empresas que verificaram o quanto estavam ficando para trás e agiram proativamente na personalização de seus serviços, mostraram ter garra e que a mudança de cultura dentro de uma organização é possível, basta mostrar o quanto a equipe irá ganhar com a satisfação dos clientes, como foi o caso da GVT, que estava com um tempo muito curto, mas mesmo assim mostrou que um time empenhado e motivado alcança o sucesso. Em alguns casos, as empresas anteciparam o modo como interagir e tratar seus clientes, tendo como foco principal o treinamento do pessoal que seria o elo da empresa com o cliente, ou seja, a valorização do capital humano. Mas verificou-se também, que algumas esperaram o mercado reagir contra suas expectativas conservadoras, tendo assim que mudar às pressas para não perder seus clientes.

A contribuição deste levantamento para apresentação do CAP.04, trouxe o aprendizado necessário para formulação de um modelo genérico que visa propor o lado humano do *CRM*, ou seja, a participação total da empresa do início ao final da implantação, mesmo que apenas uma ou algumas áreas sejam as usuárias do modelo para personalização do serviço e fidelização do cliente.

CAPÍTULO 4 – MODELO PARA MELHORIA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CRM NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO AMBIENTE CORPORATIVO.

Com base nas informações dos casos práticos (ações que levaram ao sucesso e reações que levaram ao fracasso), foi elaborado um modelo genérico, primeiramente em quatro fases e depois explodido em vinte e três etapas, na forma de fluxograma, como mostra a Fig.4.1, onde indicará genericamente as etapas para a correta implantação e em seguida a explicação detalhada de cada etapa do novo modelo.

Cada bloco no fluxograma está identificado com uma letra que vai de A a Z (Modelo do Alfabeto), e é desta forma, mais a ação contida no bloco que cada etapa está explicada. Das etapas de A a H, sugere-se que seja comandado por um profissional especializado, mas com o suporte de todas as áreas da organização. Com isto, existirá a imparcialidade e a real percepção do cenário em estudo.

O fluxo do CRM é cíclico, ou seja, estará sempre em processo de melhoria contínua, é extremamente dinâmico, pois como já foi descrito nos capítulos anteriores, quem oferece os dados aos indicadores de desempenho relativos à prestação de serviços da empresa são os clientes.

4.1 – Fases Macro do Modelo Genérico do CRM.

Fase 1 – Mapeamento

Esta fase macro possui a característica de efetuar o mapeamento geral da organização que deseja implantar o modelo genérico. O profissional especializado, tem a incumbência de verificar pontos fortes e fracos na organização como um todo, como mostra a Fig. 4.1.1.

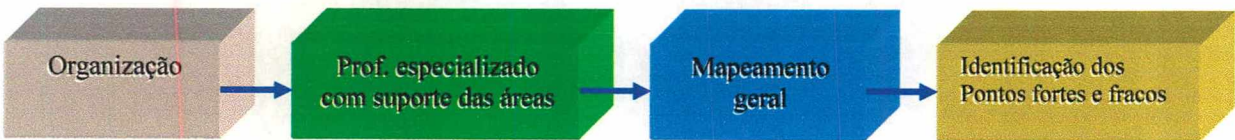


Fig. 4.1.1- Fase macro 1 do modelo genérico de CRM.

FASE 1	ETAPAS RELACIONADAS SEGUNDO FIG.4.2
	A – B – C - D - E - F - G

Fase 2- Implantação

Nesta fase, as ações de melhoria que tiverem relação direta com o projeto de CRM, deverão ter sido concluídas na fase anterior, pois poderão exercer influência na implantação do projeto. Sendo assim, as principais ações estão definidas na Fig. 4.1.2.

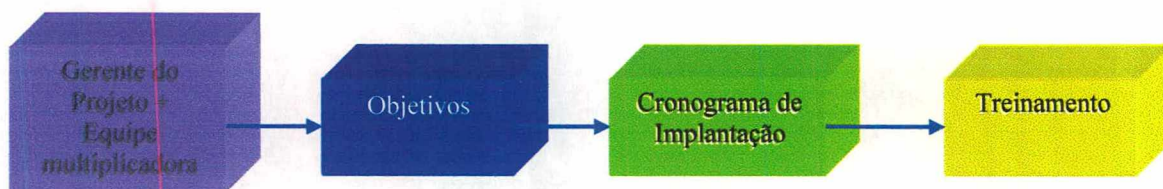


Fig. 4.1.2 – Fase macro 2 do modelo genérico de CRM.

FASE 2	ETAPAS RELACIONADAS SEGUNDO FIG.4.2
	H – I – J – K – L – M – N – O – P – Q – R – S

Fase 3- Teste Prático

A principal ação nesta fase é efetuar o teste piloto e os ajustes que forem necessários, como mostra a Fig. 4.1.3.

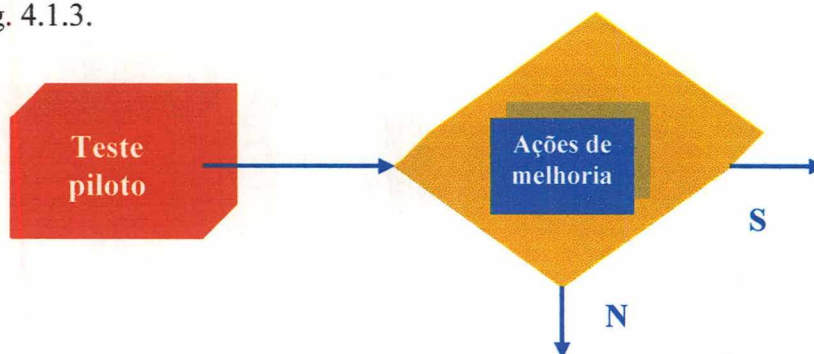


Figura 4.1.3- Fase macro 3 do modelo genérico de CRM.

FASE 3	ETAPAS RELACIONADAS SEGUNDO FIG.4.2
	Q – R – S

Fase 4- Verificação e Análise dos Resultados

Na última fase macro está definido como medir os resultados internos e externos, periodicamente, para verificar se existem necessidades de alterações de indicadores e metas, como mostra a Fig.4.1.4.

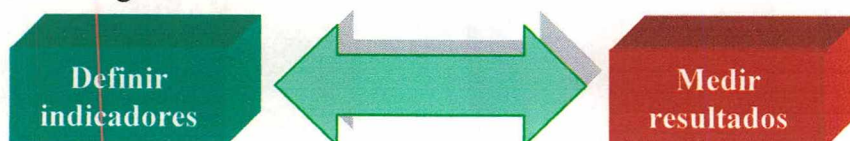


Figura 4.1.4- Fase macro 4 do modelo genérico de CRM.

FASE 4	ETAPAS RELACIONADAS SEGUNDO FIG.4.2
	T – U – V – X – Z

4.2- Descrição das Etapas

A seguir, encontram-se descritas as etapas do modelo genérico de implantação do CRM, como segue:

4.2.1 – Etapa A – Negócio

Primeiramente, o mapeamento de alguns pontos faz-se necessário para obter as seguintes informações:

- Tamanho da empresa, ou seja, se a empresa é de grande, médio ou pequeno porte, se é uma empresa de capital nacional ou multinacional. Caso seja de capital nacional, se possui outras filiais pelo país; mas se a empresa for multinacional, mapear o foco dado pela corporação diante do modelo;
- Quantidade de funcionários, ou seja, o número total dos funcionários da empresa para verificar seu comportamento antes e depois das mudanças e que sempre saibam sobre o novo modelo;
- O ramo de negócio da empresa, para assim elaborar o modelo de acordo com o mercado que se deseja fidelizar.

4.2.2- Etapa B – Checklist Interno

Ao término do mapeamento na empresa, um *checklist* interno identificará em que situação a empresa se encontra, tudo pela visão dos funcionários, desde a base até o topo do organograma. O *checklist* conterá afirmações curtas, objetivas e de fácil entendimento para que todos dentro da organização possam responder. As informações para esta etapa, estão descritas na Fig.4.3.

Com estas informações, pontos fortes e fracos serão identificados, possibilitando assim uma abordagem mais eficiente e personalizada para cada organização. Quando se fala em organização, se fala em uma empresa localizada em um certo lugar, com um determinado número de funcionários, pois se existem várias organizações, em diferentes locais a abordagem tende a ser personalizada para cada caso.

4.2.3- Etapa C – Análise dos Pontos Fortes

Identificando-se pontos fortes na Etapa B, caso hajam, demonstra-se a existência de um alicerce na estrutura avaliada. É a partir da identificação deste ponto forte que se iniciará os questionamentos do porquê outras áreas não apresentaram o mesmo resultado.

Sendo assim, a análise de como o ponto forte surgiu e permaneceu, sugere-se discutir com a(s) área(s) que gerou(aram) o(s) ponto(s), e também com a principal área que se beneficia do(s) ponto(s). Estabelecendo a análise somente na principal área beneficiada, não surgem várias causas, mas as principais, que tornarão a utilização do ponto(s) forte(s) comum às outras áreas também.

A identificação deste(s) ponto(s) servirá(ão) de ponte para a estruturação da abordagem nas áreas que não apresentaram os mesmos resultados.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO INTERNA		
ÁREA : _____		
CARGO: _____		
AFIRMAÇÕES	SIM	NÃO
1- Quando se efetua uma reclamação, o atendimento é eficiente e de resposta rápida (24 horas).	()	()
2- Se sua reclamação exige mais tempo, lhe informam uma data limite.	()	()
3- Quando a reclamação envolve muitas áreas, a passagem da informação é feita a todos.	()	()
4- O sistema de informação (programa de computador que gerencia a organização) da empresa é utilizado desde a base até o topo do organograma.	()	()
5- O sistema de informação é orientado ao usuário.	()	()
6- A avaliação da satisfação do cliente externo, segundo o atendimento oferecido pela organização, é do conhecimento de todos	()	()
7- A organização é aberta a sugestões	()	()
8- O time gerencial possui espírito de equipe	()	()
9- O estilo gerencial é voltado para o reconhecimento, no cumprimento de metas.	()	()
10- A empresa investe no treinamento e capacitação dos colaboradores, em todos os níveis.	()	()

Fig.4.3- Checklist Interno

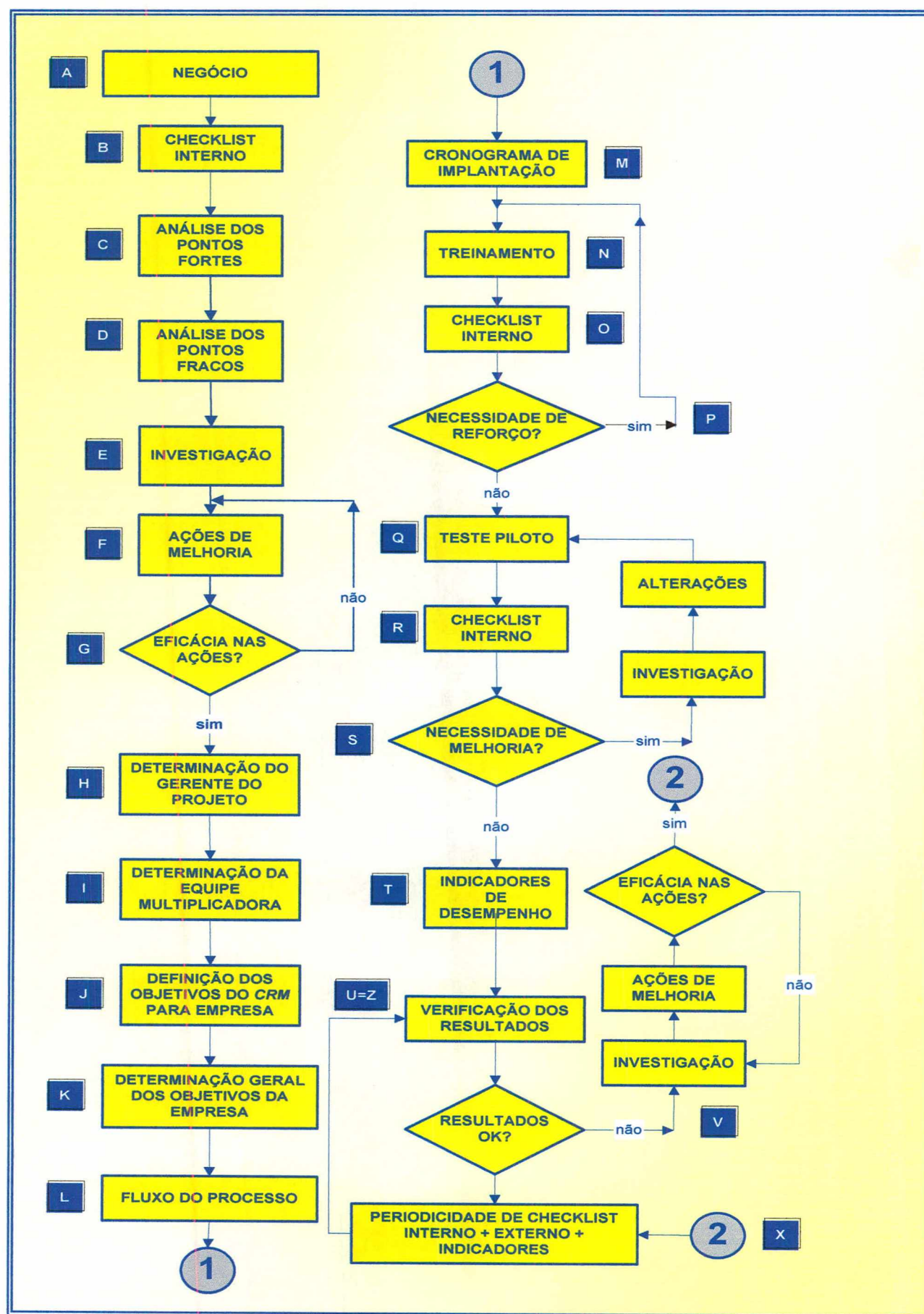


Fig. 4.2 - Modelo genérico de implantação do CRM

4.2.4- Etapa D – Análise dos Pontos Fracos

Partindo-se da avaliação interna e identificando os pontos fracos, um movimento para melhoria dos mesmos necessita ser feito em cima dos pontos fortes identificados em outra(s) área(s), pois parte-se do princípio de que se o resultado foi satisfatório em alguma(s) área(s), dentro de uma mesma organização (considerando-se como organização, a estrutura organizacional sediada em um determinado local geográfico), o problema é pontual e passível de solução.

Na análise, designa-se a participação da(s) área(s) problemática(s), para a descoberta da(s) causa(s). Propõe-se a participação de toda(s) a(s) área(s), ou seja, todos os membros. Mas, caso um dos pontos seja a falta de abertura às sugestões, recomenda-se efetuar a análise individualmente, e cem por cento, pois deste estudo depende o sucesso e a participação de todos na implantação do CRM.

4.2.5- Etapa E – Investigação

A fase investigativa contempla a análise aprofundada tanto dos pontos fortes quanto dos pontos fracos identificados no *checklist* interno da Etapa B. Mas, preliminarmente propõe-se uma análise detalhada por parte do profissional especializado de todo conteúdo levantado nas etapas C e D, para após sua investigação, reunir as partes interessadas e executar os planos de melhoria e o tipo de abordagem a ser utilizada.

O método investigativo a se propor ao profissional é o comparativo, ou seja, separar todos os *checklists* internos da Etapa B por área da organização e apontar os pontos fortes e fracos encontrados, em seguida, identificar as coincidências entre uma área e outra, no que diz respeito aos pontos fortes e fracos. Com isso, ele poderá verificar o resultado final e efetuar sua análise crítica, mas para tal análise ser executada com clareza e objetividade, sugere-se a utilização da tabela de coincidências, como mostram as Fig.4.4.a e Fig.4.4.b, com as seguintes informações: áreas da organização, afirmações referentes ao checklist interno – Etapa B; palavra-chave, (aconselha-se uma tabela para pontos fortes e uma para pontos fracos em relação às afirmações de 01 a 10, e, além disso, a identificação dos pontos coincidentes entre as áreas com a utilização de símbolos existentes nos softwares. A título de exemplo, os símbolos no *Excel* e *Word* da *Microsoft*) e a análise crítica final em relação a cada afirmação da pesquisa de satisfação interna da Etapa B.

TABELA DE COINCIDÊNCIAS: PONTOS FORTES										
Áreas da Organização	PALAVRAS-CHAVE									
	AFIRM 01	AFIRM 02	AFIRM 03	AFIRM 04	AFIRM 05	AFIRM 06	AFIRM 07	AFIRM 08	AFIRM 09	AFIRM 10

Fig.4.4.a.- Tabela de Coincidências para os Pontos Fortes

TABELA DE COINCIDÊNCIAS: PONTOS FRACOS										
Áreas da Organização	PALAVRAS-CHAVE									
	AFIRM 01	AFIRM 02	AFIRM 03	AFIRM 04	AFIRM 05	AFIRM 06	AFIRM 07	AFIRM 08	AFIRM 09	AFIRM 10

Fig.4.4.b – Tabela de Coincidências para os Pontos Fracos.

4.2.6- Etapa F – Ações de Melhoria

A preparação do cronograma de ações de melhoria deverá ser seguida por todas as áreas interessadas, ou seja, nas áreas que foram identificados os pontos fracos. No planejamento das ações os nomes dos responsáveis em implantá-las e datas finais deverão ser levadas em consideração, pois todo o processo de implantação do CRM é baseado em cronogramas, sendo assim, a determinação das datas para a execução das tarefas é de extrema importância.

A tabela a se propor para o planejamento de uma ação de melhoria ,é com a utilização dos seguintes questionamentos para cada problema identificado, segundo mostra a Fig.4.5: problema, causa, ação de melhoria, responsável/data e resultado final da ação após implementação.

PLANOS DE AÇÃO				
PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL / DATA	RESULTADO FINAL

Fig.4.5- Plano de Ação

4.2.7 – Etapa G – Eficácia das Ações

Na etapa anterior, abordou-se a proposta de planejamento para as ações de melhoria, assim como os questionamentos a serem feitos, os responsáveis pela execução das ações e suas respectivas datas. Entretanto, não basta somente executar, mas ~~sim~~ verificar se realmente o que foi proposto para cada ação, é o melhor caminho. Então diz-se em verificar se a ação foi eficaz, ou seja, se o que foi proposto resolve realmente o problema detectado, mas a eficácia não é verificada logo após a implantação da ação, a mesma necessita de um tempo, para que haja um histórico ou costume/compreensão por parte de todos os envolvidos. Caso a eficácia não seja verificada, nova ação de melhoria (Etapa – F) necessita ser proposta, pois o problema resistiu à ação tomada.

4.2.8 – Etapa H – Determinação do Gerente do Projeto.

A escolha deste profissional é de extrema importância, pois será ele que delegará as funções e responsabilidades ao resto da equipe. Durante as avaliações das etapas de A a H, o profissional especializado e o diretor, terão em suas mãos a responsabilidade de escolher um profissional firme em suas decisões, com bom relacionamento interpessoal, que conheça os membros que integrarão sua equipe, bom planejador, que conheça bem a organização e que saiba administrar os conflitos no decorrer do processo de implantação, ou seja, que seja um bom líder. Entretanto, recomenda-se o acompanhamento do profissional especializado e de uma equipe de especialistas, se necessário, em todo processo de implantação do *CRM*.

4.2.9 – Etapa I - Determinação da Equipe Multiplicadora

Diante das informações geradas através das análises dos pontos fortes e fracos e dos planos de ação com a participação das áreas interessadas, o profissional especializado juntamente com gerente do projeto, até esta fase, possuirão material suficiente para determinar a equipe com o perfil ideal para implantação do *CRM*.

O método de avaliação a se propor para a escolha da equipe multiplicadora, seria através da observação durante os encontros com as áreas, da participação, da motivação, e das observações do gerente do projeto. Assim, o profissional especializado e o gerente do projeto terão condições de iniciar suas anotações e concluí-las em sua análise crítica final, podendo assim apontar a equipe ideal. Contudo, para determinar o número de pessoas da equipe, calcula-se dez por cento (10%) do número total de funcionários da empresa. O número encontrado é a quantidade de pessoas necessárias para compor a equipe multiplicadora e os especialistas em *CRM*.

4.2.10 – Etapa J – Definição dos Objetivos do CRM para Empresa

A determinação dos objetivos para o produto e/ou serviço oferecido, dependerá de uma empresa para outra, mas propõe-se preliminarmente a utilização de perguntas do tipo:

- O produto / serviço oferecido é o que o cliente realmente quer?
- O produto / serviço oferecido sempre segue um padrão?
- O atendimento ao cliente é satisfatório?

As três primeiras perguntas tanto podem ser adotadas para a definição dos objetivos internos como para os externos, pois a fidelização não basta ser apenas externa, mas interna também, quem irá ter o contato com o cliente externo serão os funcionários da empresa, que conseqüentemente serão apontados por um profissional especializado através de estudos nos encontros das ações de melhorias necessárias quando identificados os pontos fracos e/ou fortes.

Mas se tratando somente dos clientes externos, valem as seguintes perguntas:

- Qual a faixa de clientes que desejo fidelizar? (quero fidelizar somente os grandes clientes, ou seja, que somente trazem lucro para empresa ? Quero fidelizar somente os pequenos e médios clientes, pois tendem a ser mais fiéis ? Quero fidelizar os grandes médios e pequenos, pois tenho condições de atender a todos?)

A partir das respostas às perguntas acima, os objetivos podem ser traçados, pois com as informações, a empresa possuirá os pontos principais para uma implantação delineada e com retorno seguro.

A proposta para definição dos objetivos, está diretamente ligada aos seguintes pontos:

- 1) Tipo de CRM a ser adotado. Se a empresa pretende adotar o tradicional (cara a cara), cem por cento (100%) integrado (informatizado) ou misto (tradicional e informatizado);
- 2) Identificar os clientes. Conhecer o cliente de maneira global, ou seja, uma parcela do que a empresa encara como crucial para o sucesso da fidelização;
- 3) Diferenciar os clientes. Como foi descrito acima, o cliente chave por volume de compra, tendência à fidelidade no requerimento de produto/serviço;
- 4) Interagir com os clientes. Sempre estar próximo de seus clientes, um contato efetivo traz à empresa o *feedback* necessário para sempre estar efetuando melhorias.
- 5) Personalizar o produto/serviço aos clientes. Nenhum cliente é igual, sendo assim o serviço/produto a ser proposto necessita ser único para cada cliente, mas isso não quer dizer que a empresa tenha que oferecer um serviço/produto para cada cliente, ela pode

oferecer um serviço/produto padrão, mas que tenha como agregar o diferencial desejado para cada cliente, tornando assim, o serviço/produto personalizado.

4.2.11 – Etapa K – Determinação Geral dos Objetivos da Empresa

A partir dos objetivos do *CRM*, os pontos a serem determinados para empresa serão de fácil visualização, pois como o foco é o cliente e as informações estarão determinadas, caberá a proposta de seguir os itens de 1 a 5 abaixo relacionados, mas com a ressalva de que cada empresa possuirá um comportamento diferenciado (perfil da equipe elaboradora, da alta direção), tornando a determinação dos objetivos peculiar, mas com a chance de haverem coincidências.

- 1) Qual o orçamento disponível para todo projeto;
- 2) Quais áreas da empresa administrarão o modelo de *CRM*;
- 3) Tempo determinado para implantação do projeto como um todo;
- 4) Quantidade de especialistas para cumprir o cronograma estipulado;
- 5) O retorno da implantação do projeto, tanto para os clientes internos e externos para curto, médio e longo prazo;
- 6) De quanto em quanto tempo o projeto tende a ser mapeado (indicadores de desempenho) para verificar as melhorias e sua eficácia;

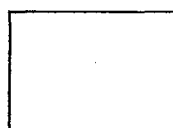
4.2.12 – Etapa L – Fluxo do Processo

O fluxo do processo é a representação por meio de diagrama de blocos, detalhando as atividades das áreas que administrarão, manterão e disseminarão o modelo de *CRM* na organização. É importante fazer o fluxo antes de implantar o modelo e reunir com os objetivos do *CRM* (Etapa J) para empresa, para assim, junto com o gerente do projeto e as áreas administradoras, montar um novo fluxo já com a implantação do modelo. Caso seja necessária alguma revisão, a mesma poderá ser feita no treinamento (Etapa N) e/ou teste piloto (Etapa Q), pois o próprio modelo genérico de implantação do *CRM* valida as alterações. Exemplo de blocos utilizados na elaboração dos diagramas.

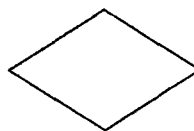
4.12.1- Iniciar e finalizar um fluxo;



4.12.2- Processo ou situação;



4.12.3- Decisão.



4.2.13 – Etapa M – Cronograma de Implantação

A preparação do cronograma de implantação é essencial para toda equipe multiplicadora, para os que não estão participando de maneira direta, para alta direção, enfim, indicará quando a implantação terá início e quando terá fim, contudo, identificando no cronograma o andamento passo a passo do projeto. A proposta é gerar duas formas de cronograma, a ilustrativa e a detalhada, para assim, após aprovação espalhar o cronograma ilustrativo pelas diversas áreas da empresa, pois a informação será segura, clara e para todos. Ninguém deve ficar desinformado do andamento da implantação. A cada etapa vencida, o gerente do projeto de implantação necessita inserir o resultado no cronograma revisado, de forma sucinta, e redistribuir nas áreas da empresa. Já o cronograma detalhado será utilizado como guia durante toda implantação e a cada etapa vencida, a baixa da conclusão se faz necessária. A revisão no cronograma detalhado a cada etapa vencida não é necessária, pois no ilustrativo já será feito. Mas caso haja alteração (inclusão ou exclusão de tarefa) de alguma etapa, a revisão do cronograma é necessária tanto na forma detalhada quanto na ilustrativa, pois a proposta é que todos saibam o que está ocorrendo no processo de implantação e tenham informações claras e seguras.

A ferramenta a ser utilizada para a montagem do cronograma ilustrativo, dependerá do gerente do projeto de implantação, pois existem várias opções, e a sugestão é deixar em aberto esta escolha.

4.2.14 – Etapa N - Treinamento

A proposta de treinamento é estabelecer uma relação entre o profissional especializado e a equipe multiplicadora, pois será este que transmitirá os conhecimentos necessários para cada área que for utilizar o *CRM*. A melhor forma de se desenvolver o treinamento, é estar em tempo integral com o treinando, ou seja, em sua área de trabalho verificando suas atividades, suas necessidades individuais e ao final de cada dia de treinamento efetuar uma sessão de perguntas do que foi visto, podendo assim efetuar algum reforço em algo que tenha sido perdido. Além disso, discutir com o especialista que está ministrando o treinamento, a forma como o treinamento pode ser executado, ficando este ponto a critério de ambos, mas tendo o

cuidado de não comprometer o cronograma de implantação. É importante lembrar que o profissional especializado que participou das etapas de A a H, terá como direcionar o resto do grupo de especialistas, ou seja, dos pontos fortes e fracos encontrados e as ações de melhoria tomadas.

Como já foi mencionado, cada empresa possui um comportamento diferente, seja internamente ou na forma que deseja o CRM implantado, e por isso o treinamento tende a ser personalizado. Caso o comportamento seja semelhante de uma empresa para outra, o treinamento de uma pode ser utilizado na outra, mas sempre prestando atenção a qualquer divergência no aprendizado do treinando.

4.2.15 – Etapa O – Checklist Interno

O checklist pode ser aplicado de duas maneiras:

- 1) Individualmente, ou seja, ao final do treinamento de cada membro da equipe multiplicadora em sua área de atuação;
- 2) Conjunto, ou seja, ao final do treinamento de toda equipe multiplicadora. A escolha fica a critério do gerente do projeto de implantação, juntamente com o(s) especialista(s).

A proposta para o conteúdo deste *checklist* é verificar se o treinamento foi realmente absorvido, e a melhor forma de se verificar é aplicando perguntas sobre como se sentem após o treinamento, se o instrutor se saiu bem, enfim, apontar se existe necessidade de reforço pontual ou geral. A Fig.4.6. propõe os questionamentos padrão, mas caso haja a necessidade de inclusão de perguntas, fica a critério do gerente do projeto e o(s) especialista(s).

4.2.16– Etapa P – Necessidade de Reforço

O reforço no treinamento só será necessário se após a avaliação do treinamento (Etapa – O) algum ponto não tenha ficado claro para o treinando ou até em última hipótese, para toda equipe multiplicadora. A proposta é utilizar este tempo planejado no cronograma de implantação, somente em último caso, pois como já foi mencionado na Etapa N, a intenção ao final de cada dia de treinamento é efetuar uma sessão de perguntas, e além disso, se ocorrer algum contra-tempo, este tempo poderá ser utilizado.

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	
ÁREA: _____	CARGO: _____
PERGUNTAS	ALTERNATIVAS
1- O treinamento foi de acordo com o cronograma apresentado?	() SIM () NÃO
2- A sessão de perguntas efetuada ao final de cada dia ajudou no aprendizado?	() SIM () NÃO
3- O especialista que o acompanhou, atendeu suas expectativas?	() SIM () NÃO
4- O tempo de treinamento foi suficiente?	() SIM () NÃO
5- Com o treinamento efetuado a satisfação de seu cliente será maior?	() SIM () NÃO
6- Você está pronto para colocar o aprendizado em prática?	() SIM () NÃO
7- Precisa efetuar algum reforço?	() SIM () NÃO
8- Qual seria este reforço?	

9- Gostaria de dar alguma sugestão de melhoria? (esta sugestão pode ser geral, não só relativa ao treinamento)	

Fig. 4.6- Checklist Interno – Avaliação do Treinamento

4.2.17 – Etapa Q – Teste Piloto

Nesta etapa, a proposta é colocar o aprendizado em prática, mas como simulação e de maneira sutil, ou seja, sem data para início, sem horário marcado, tudo muito natural, mas dentro do cronograma de implantação.

Após ter a avaliação da equipe multiplicadora e mensurando as informações de que tudo está como foi planejado, ou seja, todos treinados satisfatoriamente, a simulação por área que utilizará o CRM deve iniciar.

A simulação será um laboratório do que foi ensinado, da forma como cada membro da equipe deve tratar seu cliente e do toque pessoal de cada atividade a ser executada pelo membro da equipe. Com isso, existirão diferenças na simulação de uma área para outra, ou até na mesma área, pois podem ter membros numa mesma área que executem diferentes tarefas, e até pelo tipo de CRM em implantação. Sendo assim, cabe ao gerente do projeto de implantação e ao(s) especialista(s) definir(em) a simulação mais adequada.

4.2.18 – Etapa R – Checklist Interno

O intuito do *checklist* é verificar se a forma como os membros da equipe se saíram na aplicação de suas atividades de uma maneira geral, pois em uma simulação o número de pessoas envolvidas tende a ser maior, por isso elas poderão dar sua contribuição sobre o que foi implantado.

A proposta é utilizar pessoas que não estejam envolvidas na implantação do CRM, mas que sejam da empresa e também pessoas que não sejam da empresa. O *checklist* deve ser muito simples e direto, para não dificultar o entendimento das pessoas que estão participando. A Fig.4.7 demonstra algumas perguntas padrão, mas caso se deseje incluir mais, fica a critério do gerente do projeto de implantação e do(s) especialista(s).

4.2.19 – Etapa S – Necessidade de Melhoria

Com o checklist preenchido e mensurado, todos os participantes do projeto terão idéia de como toda implantação se comportou. Tratando-se dos resultados, caso tenham sido satisfatórios, a utilização do CRM deve ser iniciada, mas com um período de acompanhamento do(s) especialista(s), e caso exista algum ponto fora das expectativas planejadas, uma investigação detalhada do problema se faz necessária, para assim reunir os interessados, efetuar as devidas ações de melhoria e fazer uma nova simulação seguindo a partir da Etapa Q.

O importante é estar atento ao foco que o cliente efetuou na avaliação.

4.2.20 – Etapa T – Indicadores de Desempenho

Estando a Etapa S satisfatória para o grupo de implantação do projeto de CRM, e conseqüentemente iniciando a utilização do CRM propriamente dito, faz-se necessária a determinação dos indicadores de desempenho que apontarão os resultados reais à empresa, mas para isso a proposta é determinar indicadores que cubram todas as áreas, pois o reflexo da implantação do CRM será geral, e não somente nas áreas que o terão. Como exemplo de indicadores tem-se: indicadores financeiros, indicadores dos clientes, indicadores do processo produtivo da empresa e indicadores de crescimento de pessoal.

Os exemplos acima citados podem ser abertos de acordo com a necessidade de cada empresa, ou seja, estratificar a informação, para que as áreas possam atuar com precisão.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
PERGUNTAS	ALTERNATIVAS
1- Você foi bem atendido pela nossa empresa?	() SIM () NÃO
2- A pessoa que lhe atendeu, passou todas as informações solicitadas?	() SIM () NÃO
3- Seu problema foi solucionado na hora?	() SIM () NÃO
4- Se seu problema exigiu mais tempo para solucionar, lhe passaram uma data limite?	() SIM () NÃO
5- Você esperou para ser atendido?	() SIM () NÃO
6- O tempo de espera foi aceitável?	() SIM () NÃO
7- Caso o tempo de espera não tenha sido a seu gosto, a pessoa que lhe atendeu explicou o porquê da demora?	() SIM () NÃO
8- Se desejar, faça aqui seu comentário:	
<hr/>	

Fig.4.7- Checklist Interno – Pesquisa de Satisfação dos Clientes

4.2.21 – Etapa U – Verificação dos Resultados

Propõe-se concentrar os resultados dos indicadores de desempenho em apenas uma pessoa. O profissional mais bem qualificado para concentrar tais informações é o gerente do projeto de implantação do *CRM*, pois terá condições de fazê-las circular, serem trabalhadas e se necessário efetuar melhorias com o resto da equipe multiplicadora.

A equipe multiplicadora juntamente com seu líder, terão a incumbência de sempre estarem atentos quando a utilização do *CRM* for iniciada, é um ciclo contínuo.

4.2.22 – Etapa V – Resultados OK

Os questionamentos com a verificação dos resultados dos indicadores de desempenho terão duas ações, a primeira de efetuar melhorias onde os resultados não estiverem sendo satisfatórios e efetuar a verificação da eficácia, e na segunda de manter, aplicar melhorias para prevenir futuros problemas. Como já foi mencionado, o processo é contínuo e dinâmico.

4.2.23 – Etapa X – Periodicidade de *Checklist* Interno – Externo – *BSC*

Para que o espírito de melhoria contínua não seja apagado depois de um processo concluído com sucesso, sugere-se determinar uma periodicidade de envio do *checklist* interno e externo para alimentar os indicadores de desempenho que necessitem dos dados. Recomenda-se obter resultados trimestrais.

4.2.24 – Etapa Z – Verificação dos Resultados

Com a determinação da periodicidade de coleta dos resultados dos *checklists*, de acordo com as necessidades da empresa, os problemas, caso existam, poderão ser investigados, as ações poderão ser tomadas e medidas sua eficácia através dos resultados obtidos nos indicadores de desempenho em períodos posteriores.

Considerações Finais

A proposta deste modelo genérico de implantação do *CRM*, visa estabelecer um relacionamento de trabalho em equipe dentro da empresa, e assim a cumplicidade na tomada de decisões. Tanto é que, da Etapa A até a H, sugere-se uma avaliação do comportamento e relacionamento interno da empresa, assim como ter um profissional especializado que conheça *CRM* e também gestão de equipes, pois se a equipe for apontada por critérios da gerência e/ou alta direção não existirá a visão imparcial (externa), e é esta visão que o cliente externo tem da primeira vez ou das vezes em que recebe o serviço/produto.

Mas vale lembrar alguns pontos importantes, pertinentes ao modelo:

- 1) Cada empresa possui uma característica própria, sendo assim, a modelagem da implantação do *CRM* é personalizada, desde o mapeamento do negócio até a determinação dos indicadores de desempenho. Mas isto não quer dizer que coincidências não possam existir, principalmente no que diz respeito ao *checklist* interno e externo;
- 2) Inclusão e exclusão de afirmações e perguntas nos *checklists*;
- 3) Periodicidade de coleta de dados através dos *checklists*, para assim, inseri-los nos indicadores e gerar as informações para a tomada de decisões;
- 4) Ferramentas gráficas para gerar tabelas, identificações visuais;
- 5) O modelo é cíclico, ou seja, a cada realimentação de dados no modelo, novas informações são geradas.

Entretanto, além das informações pertinentes, alguns cuidados são necessários para que a implantação do *CRM* seja sucesso:

- 1) A cada ação tomada para solucionar eventuais problemas, a sua eficácia deve ser medida;
- 2) O cronograma de implantação seja seguido à risca, e se houver algum contra-tempo, efetuar a revisão do cronograma e comunicar toda empresa através do cronograma ilustrativo;
- 3) Cada membro da equipe multiplicadora, principalmente, sempre tenha em mente que cada cliente é único, sendo único deve receber um serviço/produto personalizado.

Seguindo os passos acima citados, todos os aspectos críticos terão sido levados em conta.

O capítulo 05, contempla a demonstração da prática da implantação do *CRM*, seguindo todas as etapas discutidas neste capítulo, assim como os anexos correspondentes a cada etapa de implantação.

CAPÍTULO 05 – APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO.

Neste capítulo, é feita a aplicação do modelo seguindo as etapas descritas no capítulo 04, como segue:

5.1 – Etapa A – O Negócio

A empresa no qual foi efetuada a implantação do modelo possui dois anos, é de médio porte com 146 funcionários, localizada na cidade de Curitiba, multinacional de alta tecnologia na área de telecomunicações e prestação de serviços e, além disso, de segurança máxima. Possui um escritório de vendas e dois de prestação de serviços na cidade de São Paulo.

Na visão corporativa, a implantação do modelo trará a melhoria de seus serviços, a conscientização sobre como tratar seus clientes, e através dos indicadores obter a vantagem competitiva. Além disso, com a implantação do modelo para tomada de decisões estratégicas será conduzida com a utilização dos indicadores de desempenho.

Contudo, a empresa fez uma ressalva para efetuar a implantação: de que seu nome não poderia ser mencionado em hipótese alguma, pois o produto e serviço que oferecem requer alta confidencialidade. Portanto, para facilitar a descrição das etapas do modelo, será utilizado o seguinte nome fictício “Alfa”.

A aplicação do modelo será parcial, pois a empresa “Alfa” se propôs a apenas dar acesso às duas áreas chave para busca da fidelização dos clientes. Sendo assim, as áreas que serão trabalhadas serão: qualidade e *customer service*, mas que ao final todas as demais estarão participando.

5.2 – Etapa B – Checklist Interno

Nesta etapa, teve-se o primeiro contato com todas as camadas da estrutura organizacional da empresa Alfa, para verificar como está o índice de satisfação. Contudo, antes de distribuir o *checklist* interno a todos os 146 funcionários, foi disponibilizado o organograma da empresa, que está estruturado segundo ANEXO I. A intenção em ter o organograma em mãos foi para acompanhar durante a análise dos pontos fortes e fracos quantos funcionários, realmente se sentiram motivados a preencher o *checklist* interno.

Com a distribuição efetuada após reunião geral comandada, primeiramente, pelo diretor explicando o que estava sendo iniciado a partir daquele momento (12 de fevereiro de 2001) e depois pelo responsável pelo presente trabalho, para explicar as dez afirmações contidas no *checklist* interno, de como preenchê-las e atribuir um prazo máximo de entrega de cinco dias para todos os funcionários da sede em Curitiba. Em seguida, houve o deslocamento até os escritórios de São Paulo, efetuando o mesmo processo.

Os valores encontrados estão na tabela do ANEXO II, que mostra o resultado geral dos colaboradores de cada departamento que responderam “SIM” ou “NÃO” por afirmação contida no *checklist* interno. Entretanto, a análise das afirmações foi feita em cima das respostas “SIM”, pois, as dez afirmações respondidas como “SIM” totalizam cem por cento (100%). Além disso, foi calculada a média da satisfação em todos os departamentos, encontrada em cada afirmação, e finalmente a média de satisfação geral dos departamentos em relação às afirmações aplicadas na pesquisa.

O resultado da média geral encontrada foi de 67% (sessenta e sete por cento), isto significa que, as áreas que obtiveram o índice percentual maior ou igual a 67% (sessenta e sete por cento) de respostas “SIM” nas afirmações, estão satisfeitas com o andamento da organização, seja em seu departamento ou em toda organização. Mas, para as áreas que obtiveram o índice percentual menor que 67% (sessenta e sete por cento) de respostas “SIM” nas afirmações, possuem deficiências, dúvidas e falta de suporte necessários para sua atividade diária.

Acompanhando a tabela com os resultados da pesquisa, estão os gráficos por cada afirmação como mostram os ANEXOS II-1, II-2, II-3, II-4, II-5, II-6, II-7, II-8, II-9, II-10.

Para evidenciar o que cada departamento identificou, na próxima etapa, juntamente com a apresentação dos quadros serão apontados os pontos fortes, assim como suas respectivas análises.

5.3 – Etapa C – Análise dos Pontos Fortes

De acordo com os resultados alcançados na etapa anterior, a análise dos pontos fortes foram feitos em cima das afirmações do *checklist* interno apontados pelos 146 funcionários da empresa “Alfa”. Além disso, a cada ponto forte identificado no *checklist* interno, efetuou-se a entrevista por amostragem nas áreas, mas apenas naquelas que possuíam acima de cinco funcionários. No caso das áreas com até ou menos de cinco funcionários, a entrevista foi efetuada com 100% dos integrantes.

Afirmação 1:

Verificou-se como ponto forte na estrutura da organização, a alta prioridade dada à reclamação efetuada pela alta direção, pela segurança da empresa e pela financeira.

As justificativas apontadas nas três áreas seguem a linha do “é fazer ou fazer”, pois, no caso da alta direção assuntos estratégicos são tratados, planejados e definidos. No caso da área da segurança, é a integridade física e material que estão envolvidas, pois como já foi mencionado anteriormente, a empresa “Alfa” é de segurança máxima. Já na área financeira, existem leis embutidas nos contratos assinados com clientes especificando que havendo o atraso na entrega dos produtos pedidos, a empresa “Alfa” deve pagar multas por dia de atraso, no caso

dos fornecedores a área financeira define como prioridade a avaliação jurídica do mesmo, ou seja, seus antecedentes criminais, e além disso a qualidade do material entregue para andamento da produção, definindo que se algo não conforme estiver no material entregue, o aviso ao fornecedor deve ser imediato para que seja feita a troca e a empresa não fique com o prejuízo.

Na manutenção, como as máquinas utilizadas são antigas e poucas, toda reclamação efetuada por eles é atendida, pois se as mesmas quebram, a produção da fábrica pára atrasando toda programação. Na resposta da reclamação possui o que será feito e o tempo médio de espera. Dependendo do tempo, a produção acaba parando e tendo que esperar pela tomada da ação.

As reclamações feitas pela manutenção, estão diretamente relacionadas com a compra de peças.

Na área de vendas, as reclamações estão diretamente ligadas aos prazos de entrega acertados com a área de manufatura, tudo em um tempo médio de 24 horas, que à primeira vista pede mais tempo para execução do pedido, mas o cliente não aceita na maioria das vezes. Então é feita uma segunda proposta no intuito de satisfazer ambas as partes.

Além disso, a reclamação é também efetivada quando ocorre o atraso na entrega do pedido, envolvendo assim, vendas e outras áreas relacionadas.

Na área de serviços, segundo entrevistas em Curitiba e São Paulo, as reclamações são atendidas com maior eficiência em Curitiba, pois o suporte está sediado na fábrica. As reclamações são respondidas com as informações do que será feito, e o tempo médio de execução do serviço, as mesmas estão geralmente ligadas ao não cumprimento dos planos de produção e/ou quebra de máquinas.

De acordo com as entrevistas efetuadas, em quase todas as áreas acima relacionadas tomadas para identificar como o ponto forte surgiu e permaneceu, não foi constatada para afirmação 1, da pesquisa de satisfação, nenhuma tendência à melhoria pelo fator pesquisa em equipe e reincidência da reclamação, mas sim pelo estado de urgência das áreas. O fato de áreas consideradas críticas ao funcionamento da empresa abrirem uma reclamação, abrem-se as portas à resposta quantas vezes forem necessárias, mesmo sendo a mesma reclamação várias vezes já identificada.

Apenas na área de segurança foi constatado que, pelo risco diário que opera em relação às respostas das reclamações que efetuou quase não há reincidência, provando assim a eficiência das ações tomadas no que foi identificado como reclamação pela área beneficiando assim a empresa como um todo.

Afirmação 2:

De acordo com o relato da diretoria, financeira e RH, pela própria posição hierárquica e estilo gerencial, é exigida a data limite em cada reclamação.

Na área da qualidade o próprio procedimento adotado, exige que a cada reclamação feita, a data deve estar mencionada tanto para prazos curtos quanto para prazos longos. Mas nem sempre significando a resposta na data estipulada pela área que se comprometeu, ou seja, responde-se a reclamação formalmente, mas não significa o cumprimento prático e eficaz.

Nas áreas de TI e segurança, as datas são determinadas, seguindo procedimento da qualidade e prazos são cumpridos.

Na manutenção, como as reclamações estão relacionadas com compra de peças, os prazos estão amarrados aos preços (aprovação da diretoria) e procedência das peças (local ou importação).

Segundo entrevistas com as áreas acima relacionadas, verificou-se que o surgimento e a permanência de sempre ser apontada uma data limite para cada reclamação aberta, está coberta por um procedimento interno e também pelo nível hierárquico, como relatou a diretoria.

Percebeu-se o benefício das áreas entrevistadas estarem sempre sendo cobertas por um procedimento interno e a hierarquia.

Afirmação 3:

A forma adotada pela diretoria, RH, financeira e segurança é a mesma, utilizam o *e-mail* como instrumento de divulgação.

Na área da qualidade, além de utilizarem o *e-mail*, centralizam as reclamações de todas as áreas na forma eletrônica e física.

De acordo com os relatos obtidos através das entrevistas, foi a diretoria que determinou o *e-mail* como meio de comunicação das reclamações, permanecendo e ficando este meio como padrão.

Afirmação 4:

A diretoria relatou, assim como o RH, a área da qualidade, financeira, serviços, tecnologia da informação, segurança e vendas que o sistema é utilizado, mas para cada área um nível de acesso.

De acordo com as entrevistas, a área financeira além de utilizar o sistema como ferramenta de entrada e saída de material, custos e faturamento elaboraram um livro de indicadores para todas as áreas, dos quais cada área preenche o que lhe é de responsabilidade e agrupa para que todos tenham as informações do que acontece ao final de cada mês com a empresa, pois no

sistema cada área tem seu acesso, ficando assim as informações muito espalhadas. Mas com a aglutinação dos dados, todos os responsáveis podem gerar as informações necessárias para a tomada de decisão.

Afirmção 5:

Para diretoria, área financeira, serviços, tecnologia da informação, segurança e manutenção, o sistema oferece a linguagem e facilidades para que cada área efetue suas tarefas diárias.

De acordo com as entrevistas, quando se definiu a implantação do projeto de sistema da informação com a área de tecnologia da informação, a diretoria através da análise de prioridades e custos, determinou o tipo de informação que as áreas teriam em relação ao que o sistema poderia oferecer.

Afirmção 6:

Nesta afirmção não houve ponto forte.

Afirmção 7:

Segundo os dados e relatos feitos pela diretoria, RH, produção, qualidade, serviços em Curitiba e *customer service*, os planos de sugestões surgiram das reclamações e conversas do chão de fábrica durante as reuniões gerais.

As sugestões são feitas e encaminhadas às áreas que podem atuar e dar andamento, como os responsáveis de área, qualidade e diretoria. Entretanto, quando a sugestão exige investimento é feita uma análise de custo benefício, segundo relato da diretoria.

Na entrevista feita com algumas pessoas da produção, acreditam que o trabalho efetuado pela qualidade, de colocar uma caixa para se efetuar sugestões de todos os sentidos foi de grande valia para motivação interna e de expressão da criatividade do chão de fábrica. Periodicamente dá-se o retorno de como as sugestões estão sendo tratadas, o que foi aceito e rejeitado. Os prêmios não são em dinheiro, mas em cestas básicas, pequenas lembranças, colocação da foto de quem sugeriu e um certificado pela contribuição da melhoria.

Afirmção 8:

De acordo com os dados da etapa B, para diretoria, RH, produção, qualidade, finanças, serviços em Curitiba, TI, manutenção e segurança em Curitiba, o time de gerentes procura na medida do possível se reunir para tomada de decisões em conjunto, principalmente quando ocorre algum problema sério que exija a participação de todos os responsáveis de área.

Na entrevista com pessoas da área da qualidade, foi relatado que a cada problema ocorrido na área de produção em específico, se reúnem na própria linha de produção para que a decisão seja tomada com rapidez, pois acreditam que se forem se reunir numa sala a cada ocorrência feita, irão viver dentro da sala de reuniões. Adicionalmente, na entrevista com algumas

peças da produção, reafirmaram o pensamento dado pela área da qualidade, e acham o trabalho muito mais dinâmico e proveitoso.

Afirmção 9:

A diretoria definiu com os responsáveis de áreas as metas para o ano, e deixou que os mesmos estratificassem com sua equipe os objetivos e o prazo de verificação.

Segundo os dados da pesquisa, as áreas que encararam como ponto forte, além da diretoria foram: produção, qualidade, finanças, serviços em Curitiba, TI, manutenção, segurança em Curitiba e segurança em São Paulo. De acordo com as entrevistas feitas nas áreas, os objetivos definidos empurram as pessoas em busca dos resultados e a perspectiva de crescimento interno tende a ser maior, relataram algumas pessoas da produção.

Além disso, a diretoria definiu metas mensuráveis e atingíveis, segundo informações da área da qualidade.

Afirmção 10:

O treinamento tende a ser tratado de acordo com a prioridade, relatou a diretoria, pois os cursos especializados no ramo de produção em que atuam são muito caros e existem poucos no Brasil. O mesmo raciocínio foi definido pela área de TI, segurança de Curitiba e São Paulo e a área de vendas.

Analisou-se como permanente este ponto forte nas áreas, com sendo em torno da prioridade, ou seja, do senso de urgência de se investir em treinamento especializado.

5.4 – Etapa D – Análise dos Pontos Fracos

A análise dos pontos fracos serão descritos por afirmação do *checklist* interno, assim como a entrevista com 100% da área que apontou o problema.

Afirmção 1:

De acordo com os resultados da pesquisa de satisfação, as áreas que apontaram o atendimento a uma reclamação ineficiente foram: produção, qualidade, TI (tecnologia da informação) e *customer service*. A entrevista foi iniciada com a área da produção por ser o maior grupo. Segundo relatos, a ineficiência vem pelo simples fato de estarem na base do organograma e por sempre encontrarem um jeito de resolver o problema, deixando assim de serem atendidos da maneira correta.

Já na área da qualidade, as reclamações são deixadas de serem prontamente atendidas porque segundo relatam, a qualidade nunca foi prioridade para a fábrica, pois ao final de cada mês faturam normalmente, mesmo que a qualidade não esteja dentro dos padrões estabelecidos.

Na área de TI (tecnologia da informação) o tempo de resposta está diretamente relacionado com investimento de equipamentos que exigem aprovações da matriz, levando assim um

tempo razoável até tomarem uma decisão. De acordo com os relatos durante a entrevista, os investimentos são estendidos a segurança da informação, dificultando ainda mais o tempo de resposta.

Na área de *customer service* o problema vem como efeito do que acontece na área da qualidade, pois quando a reclamação é encaminhada da qualidade à fábrica, na maioria das vezes quem efetua o envio da reclamação é o *customer service*.

Segundo relato durante a entrevista, como a qualidade não está sendo atendida prontamente, isto quer dizer que o cliente não está recebendo o que foi pedido, ou seja, o cliente não é prioridade.

Afirmção 2:

Como nesta afirmação a data limite é que foi levada em consideração, o RH considerou que quando abrem uma reclamação não lhes passam uma data limite, pois nunca conseguiram formalizar uma reclamação, esquecem que existe um procedimento e acabam acertando de boca a boca. Sendo assim nunca conseguem uma data e a formalização.

No caso da produção e serviços em Curitiba e São Paulo também não informam a data limite, pois segundo relatos não sabem preencher a reclamação e acabam fazendo no boca a boca, não obtendo assim uma data limite.

Já no caso da área de vendas a data limite nunca foi dada porque não sabiam que existia este tipo de trabalho internamente, acreditam que o que dificulta muito a interação entre eles e a fábrica é a falta comunicação.

Na área de *customer service* a data limite não é dada porque segundo relatos da equipe, como a qualidade não possui a certeza de que a data passada pelos responsáveis será cumprida, preferem aguardar para depois encaminhar já com o resultado alcançado.

Afirmção 3:

Quando se exige o envolvimento de todos para responder a uma reclamação, segundo entrevista com a equipe da produção e serviços de Curitiba e São Paulo, a explicação é a mesma, somente ficam cientes do ocorrido informalmente, ou seja, quando ouvem comentários dos que estão participando do trabalho ou quando estão também envolvidos e outras pessoas relatam o ocorrido. As equipes da produção e serviços não possuem o acesso ao sistema adotado pela empresa, o *e-mail*.

Já na área de tecnologia da informação, vendas e manutenção, segundo relatos é de que somente são comunicados quando já estão todos reunidos e cientes do que deverá ser feito, ou seja, são pegos sempre de surpresa.

tempo razoável até tomarem uma decisão. De acordo com os relatos durante a entrevista, os investimentos são estendidos a segurança da informação, dificultando ainda mais o tempo de resposta.

Na área de *customer service* o problema vem como efeito do que acontece na área da qualidade, pois quando a reclamação é encaminhada da qualidade à fábrica, na maioria das vezes quem efetua o envio da reclamação é o *customer service*.

Segundo relato durante a entrevista, como a qualidade não está sendo atendida prontamente, isto quer dizer que o cliente não está recebendo o que foi pedido, ou seja, o cliente não é prioridade.

Afirmção 2:

Como nesta afirmação a data limite é que foi levada em consideração, o RH considerou que quando abrem uma reclamação não lhes passam uma data limite, pois nunca conseguiram formalizar uma reclamação, esquecem que existe um procedimento e acabam acertando de boca a boca. Sendo assim nunca conseguem uma data e a formalização.

No caso da produção e serviços em Curitiba e São Paulo também não informam a data limite, pois segundo relatos não sabem preencher a reclamação e acabam fazendo no boca a boca, não obtendo assim uma data limite.

Já no caso da área de vendas a data limite nunca foi dada porque não sabiam que existia este tipo de trabalho internamente, acreditam que o que dificulta muito a interação entre eles e a fábrica é a falta comunicação.

Na área de *customer service* a data limite não é dada porque segundo relatos da equipe, como a qualidade não possui a certeza de que a data passada pelos responsáveis será cumprida, preferem aguardar para depois encaminhar já com o resultado alcançado.

Afirmção 3:

Quando se exige o envolvimento de todos para responder a uma reclamação, segundo entrevista com a equipe da produção e serviços de Curitiba e São Paulo, a explicação é a mesma, somente ficam cientes do ocorrido informalmente, ou seja, quando ouvem comentários dos que estão participando do trabalho ou quando estão também envolvidos e outras pessoas relatam o ocorrido. As equipes da produção e serviços não possuem o acesso ao sistema adotado pela empresa, o *e-mail*.

Já na área de tecnologia da informação, vendas e manutenção, segundo relatos é de que somente são comunicados quando já estão todos reunidos e cientes do que deverá ser feito, ou seja, são pegos sempre de surpresa.

Na área de *customer service* são comunicados quando já tomaram as decisões, e de acordo com a entrevista, é sempre a área da qualidade que lhes comunica.

Afirmção 4:

O sistema de informação da empresa “Alfa” segundo relatos das equipes da produção e serviços em Curitiba e São Paulo é de que apenas algumas pessoas têm acesso ao sistema, que se restringe a apenas em inserir os resultados da produção, e ainda revelam que o fazem mecanicamente, ocasionando várias confusões e desajustes ao final de cada produção diária.

Na área da manutenção apenas o responsável da área possui o acesso. Segundo entrevista feita, quando o responsável não está presente por algum motivo e se necessita entrar no sistema, perde-se muito tempo em chamar a área de TI para que efetuem a entrada.

No *customer service*, apenas o responsável da área possui acesso ao sistema. De acordo com a equipe, quando o mesmo não está presente não podem efetuar nenhuma consulta ou entrada de dados no sistema, primeiro porque não sabem e segundo porque não têm a equipe de TI em São Paulo.

Afirmção 5:

De acordo com os resultados das entrevistas com áreas de RH, produção, qualidade, vendas e *customer service*, o sistema adotado pela empresa não é orientado ao usuário, ou seja, para efetuarem qualquer consulta ou inserções de dados, necessitam fazer duas, três ou até quatro vezes a mesma coisa.

No caso da produção, em todo fechamento diário sempre alguma discrepância é encontrada, necessitando assim fazer tudo de novo.

Para área da qualidade, ocorre o efeito dominó, ou seja, não conseguem obter a realidade do processo, pois sempre existe erro na quantidade colocada pela produção no sistema do que é aprovado e rejeitado.

Afirmção 6:

Nesta afirmação, todas as áreas não possuem conhecimento da satisfação do cliente externo, ou seja, não possuem uma forma de mensurar o que o cliente pensa do atendimento oferecido pela empresa “Alfa”. De acordo com as entrevistas, se sentem no escuro de como os clientes os vêem.

Afirmção 7:

Esta afirmação foi tomada como uma das mais críticas, pois mexe com a estrutura gerencial. Sendo assim, para que nada fosse levado como pessoal, as entrevistas foram feitas individualmente e tomadas as conclusões gerais, não por cada área.

De acordo com os relatos, as sugestões que não envolvem investimentos é que são consideradas formalmente, mas que investimentos são essenciais para o crescimento da planta no Brasil, pois, como é uma empresa de tecnologia de ponta existe a necessidade de utilizar a reciclagem como ferramenta de ascensão.

Afirmção 8:

Os resultados para esta afirmação comprovam que o espírito de equipe do time gerencial para as áreas de: vendas, serviços em São Paulo, segurança em São Paulo e *customer service* não é evidente.

Sentiu-se através dos relatos tirados das equipes sediadas em São Paulo de que a equipe gerencial não tende a trabalhar em equipe, competem muito entre si, deixando assim de se reunirem e resolverem juntos os problemas existentes.

Afirmção 9:

Os dados apontados na pesquisa mostraram que nas áreas de: RH, vendas, serviços em São Paulo e *customer service*, o reconhecimento pelo cumprimento de metas não tende a ser evidente. Na área de RH, constatou-se que o alcance das metas nunca chegou ao operacional, ou seja, o mérito tende a ser da gerência.

Já no caso das equipes sediadas em São Paulo, demonstraram que o não reconhecimento poderá vir pelo simples fato da falta de trabalho em equipe, e corre-se o risco de colocar a perder todo esforço dirigido aos objetivos estabelecidos, trazendo assim, conseqüências prejudiciais a todos os membros da equipe.

Afirmção 10:

No item treinamento, as áreas da produção, qualidade, finanças, serviços em Curitiba, manutenção, segurança em São Paulo e *customer service*, consideraram que a empresa não investe em treinamentos especializados.

Segundo relatos da produção, finanças, serviços em Curitiba, manutenção e segurança em São Paulo, a empresa entende que como foram contratados com experiência, os treinamentos nestas áreas não são prioritários.

Já para área da qualidade e *customer service*, os investimentos estão restritos às pessoas que têm curso superior.

5.6 – Etapa E - Investigação

O primeiro método investigativo foi com a elaboração da tabela de coincidências dos pontos fortes, e posteriormente a análise crítica parcial sobre cada afirmação da pesquisa de satisfação interna da Etapa B. O ANEXO III , mostra os resultados encontrados na análise comparativa.

5.6.1- Afirmação 1

Coincidência: não existe, cada área possui um ponto-chave para reclamação ser atendida e eficiente em vinte quatro horas.

Análise crítica parcial: pelo fato de não haverem coincidências, ou até mesmo normas internas para reclamações, verificou-se uma tendência à improvisação, ou seja, resolve o problema quando ele aparece. Para este caso, a recomendação é instituir uma forma padrão para reclamação.

5.6.2- Afirmação 2

Coincidência: encontrou-se duas palavras-chave para esta situação: **estilo gerencial e procedimento**.

Análise crítica parcial: as palavras-chave trazem a segurança para quem está efetuando a reclamação, o caminho tomado corre na direção certa. O sentido correto do aprendizado é forçar no início, para quando alcançar a estabilidade, poder trabalhar com maior flexibilidade.

5.6.3- Afirmação 3

Coincidência: as palavras identificadas foram: **tecnologia para divulgação (e-mail)**.

Análise crítica parcial: o instrumento de divulgação escolhido ,determina uma forma de padronização para manter o envolvimento de todos. A proposta adotada pela “Alfa”, trás o benefício que espera.

5.6.4- Afirmação 4

Coincidência: a palavra encontrada foi **sigilo**.

Análise crítica parcial: para o tipo de produto e serviço que oferecem na “Alfa”, o sigilo de dados e informações é imprescindível, até mesmo para a integridade física do profissional que lá desempenha suas funções.

5.6.5- Afirmação 5

Coincidência: a palavra **facilidade**.

Análise crítica parcial: de acordo com as informações geradas pelo sistema de informação implantado às áreas entrevistadas, os resultados são satisfatórios, mas salientaram que o mesmo ainda está sendo testado e sofrendo melhorias.

5.6.6- Afirmação 7

Coincidência: as palavras: **necessidade e motivação**.

Análise crítica parcial: a proposta de atribuir um plano que incentive a criatividade pode ser percebida na forma como os entrevistados se comportaram e falaram. É claro que falaram da necessidade de fazerem algo novo e melhorar outros aspectos. Mas existe um forte sentimento de poder contribuir com a melhoria da empresa e o desenvolvimento próprio.

5.6.7- Afirmação 8

Coincidência: a palavra **esforço**.

Análise crítica parcial: foi verificado através das entrevistas, que o time de gerentes possui sangue novo, garra e vontade de colocar a empresa como líder.

5.6.8- Afirmação 9

Coincidência: as palavras: **busca e desafio**.

Análise crítica parcial: como já foi descrito, a equipe tática foi identificada como esforçada e disposta a vencer. A determinação de metas e o reconhecimento, só intensificam a busca pelos objetivos determinados.

5.6.9- Afirmação 10

Coincidência: a palavra **prioridade**.

Análise crítica parcial: como a empresa está no mercado a pouco tempo e a filosofia corporativa para investimentos é apenas em cima do alcance dos objetivos, os treinamentos tendem a ser priorizados.

O segundo método investigativo foi com a elaboração da tabela de coincidências para os pontos fracos e a análise crítica parcial. O ANEXO IV ilustra os resultados encontrados em relação a cada afirmação da pesquisa de satisfação interna da Etapa B.

5.6.10- Afirmação 1

Coincidência: as palavras foram: **falta de prioridade**.

Análise crítica parcial: identificou-se uma ausência na preocupação com o cliente interno e externo. Interno porquê a produção necessita estar adequada para produzir, e externo porquê a qualidade e *customer service* são o elo entre a fábrica e o cliente externo, se não têm prioridade, o cliente final também não tem.

5.6.11- Afirmação 2

Coincidência: as palavras foram: **boca a boca e falta de conhecimento**.

Análise crítica parcial: nesta situação, as áreas mostraram não possuir a força de que tanto precisam para andar nos trilhos em busca de seus objetivos e dos objetivos gerais.

A informalidade e a falta de conhecimento em uma estrutura organizacional trás a desordem.

5.6.12- Afirmação 3

Coincidência: as palavras –chave foram: **informalidade e surpresa**.

Análise crítica parcial: como a área da produção na “Alfa” constitui um número razoável de integrantes em Curitiba e São Paulo, todo cuidado deve ser levado em consideração no que diz respeito às informações das reclamações, pois são eles que produzem, devem saber o que fizeram para terem gerado uma reclamação.

5.6.13- Afirmação 4

Coincidência: as palavras foram: **confusão e desajuste.**

Análise crítica parcial: o sistema de informação do chão de fábrica necessita ser o mais simples e amigável para quem for operá-lo, pois com erros cometidos pelo não entendimento, podem gerar o chamado efeito dominó prejudicando toda estrutura organizacional.

5.6.14- Afirmação 5

Coincidência: as palavras encontradas foram: **múltiplas entradas.**

Análise crítica parcial: de acordo com o que foi visto, as áreas efetuam várias entradas no sistema para conseguirem chegar no que realmente necessitam. O acompanhamento aos usuários e as melhorias, ficaram claras de que são necessárias, principalmente para o operacional.

5.6.15- Afirmação 6

Coincidência: o termo **no escuro.**

Análise crítica parcial: a “Alfa” demonstrou estar totalmente sem informações sobre o que os clientes pensam dela. De acordo com as entrevistas com a diretoria, customer service e qualidade, ainda não tinham pensado na hipótese de financiar um projeto que visasse saber o que o cliente externo pensa.

Ficou evidente a necessidade urgente de planejar um projeto neste sentido, pois só possuem os planos de ação que enviam aos clientes, mas nunca receberam um retorno do que o cliente achou ou pensou.

5.6.16- Afirmação 7

Coincidência: as palavras encontradas foram: **sugestões que não envolvem investimentos.**

Análise crítica parcial: de acordo com as entrevistas, esta condição envolve as áreas como um todo, mas vale ressaltar que a “Alfa” segue um critério de prioridades, não cabendo a intervenção ou comentários por parte do mestrando em propor alterações neste aspecto, a menos que a empresa defina este ponto como crucial e chave para fidelizar clientes internos e externos.

5.6.17- Afirmação 8

Coincidência: as palavras foram: **competição e falta de trabalho em equipe.**

Análise crítica parcial: a maneira como a “Alfa” está estruturada na cidade de Curitiba indica todo suporte necessário para que opere de acordo com as estratégias lançadas pela alta direção. Como em São Paulo, a área de suporte não está presente e os objetivos gerais determinados para serviços são os mesmos de Curitiba, o cenário tende a se agravar com o aparecimento de defeitos no processo, e conseqüentemente reclamações de clientes.

5.6.18- Afirmação 9

Coincidência: as palavras – chave foram: **falta de trabalho em equipe.**

Análise crítica parcial: segundo histórico da empresa, que possui apenas dois anos de vida, ainda parece cedo a identificação de quem especificamente alcançou as metas. A empresa está em busca do ponto ótimo, da estabilização. Após isso, ficará claro quem em específico atingiu as metas estabelecidas.

5.6.19- Afirmação 10

Coincidência: as palavras foram: **experiência, não há prioridade e só com curso superior.**

Análise crítica parcial: como já foi mencionado, a “Alfa” opera com critérios de priorização, não cabendo a intervenção para mudanças através do presente trabalho, a menos que a empresa considere como ponto principal a ser melhorado.

Com a elaboração e aglutinação das análises críticas parciais em cada afirmação referente ao checklist interno da pesquisa de satisfação, finalizou-se como ponto efetivamente forte e que com ações, erguerá outras áreas com ausência de motivação, força para alcançar os desafios presentes na equipe de gerentes da “Alfa” em Curitiba, assim como seu operacional (produção e serviços).

Em contra partida, como ponto efetivamente fraco destacou-se a falta de informação sobre o que os clientes pensam e querem da “Alfa”.

Na etapa que segue, estão em destaque as ações de melhoria para os pontos fracos.

5.7- Ações de Melhoria.

Nesta etapa foram abertas as ações de melhoria referente aos pontos fracos. Entretanto, os resultados obtidos na etapa anterior foram apresentados à diretoria, e aos responsáveis de área. De acordo com a decisão do grupo, foi solicitado que fossem abertas as ações referentes a todos os pontos fracos, mas que apenas a ação relativa aos clientes externos fosse dada como prioritária, ou seja, fosse acompanhada para poder obter resultados satisfatórios na aplicação do modelo de CRM.

Após a solicitação feita pela diretoria, foi elaborado o seguinte esquema para executar esta etapa:

5.7.1- Um cronograma com data, horário e tempo estimado para o encontro com as áreas que apontaram os pontos fracos, como mostra a tabela-5.1.;

5.7.2- Os encontros na parte da tarde (solicitação dos integrantes e diretoria) por situação levantada, ou seja, áreas que apontaram a Afirmação 1 como ponto fraco, áreas que apontaram a afirmação 3 como ponto fraco, e assim por diante, até a afirmação 10;

5.7.3- Utilização do método de *brainstorming*, mas com no máximo seis integrantes por área seguindo o seguinte nível hierárquico: gerente, engenheiro, supervisor, líder, técnico e operador, pois como o grupo é muito grande o tumulto também seria para determinar as causas, ações, responsáveis e datas de resposta, como mostra o ANEXO VI;

5.7.4- Os planos de ação não relacionados nas prioridades da diretoria e também na aplicação do modelo de *CRM* foram deixados com a diretoria para acompanhamento das datas e progresso dos trabalhos, são elas: ações 3, 5 e 6.

Na próxima etapa evidencia-se a eficácia das ações diretamente relacionadas com a implantação do modelo de *CRM*, que são as ações 1 e 2. A ação 4 é o desenvolvimento do presente trabalho.

ENCONTRO PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO			
DATA	ÁREA	HORÁRIO	TEMPO ESTIMADO PARA O ENCONTRO
23/02	Produção, qualidade, IT, <i>customer service</i>	14 horas	Duas horas
01/03	Produção, <i>customer service</i> , RH, serviços-Curitiba, serviços-SP, vendas, manutenção	14 horas	Duas horas
06/03	Produção, qualidade, <i>customer service</i> , serviços-Curitiba, serviços-SP, manutenção, RH, vendas	14 horas	Duas horas
08/03	Produção, qualidade, diretoria, IT, <i>customer service</i> , RH, serviços-Curitiba, serviços- SP, vendas, manutenção, finanças, segurança – Curitiba e SP.	14 horas	Duas horas
12/03	Produção, qualidade, diretoria, IT, <i>customer service</i> , RH, serviços-Curitiba, serviços- SP, vendas, manutenção, finanças, segurança – Curitiba e SP.	14 horas	Três horas.

Tabela – 5.1- Cronograma de Encontro para Elaboração dos Planos de Ação.

5.8- Etapa G – Eficácia das Ações

Como a proposta do trabalho é proporcionar melhorias com a implantação do modelo de *CRM*, as ações que foram verificadas a eficácia, foram as de número: 1 e 2., pois estão

diretamente relacionadas com satisfação de clientes. Sendo assim, para a ação de número 1, foi evidenciado que:

5.8.1- a utilização do *walk-talk* trouxe agilidade a todo processo, pois, quando o suporte não pôde estar presente a algumas situações, o mesmo passou as instruções pelo rádio, diminuindo assim os índices de parada de máquina, de rejeito e conseqüentemente as reclamações internas com os bons resultados alcançados;

5.8.2- treinamentos sobre qualidade com elaboração de cronograma, apresentação e aprovação pela diretoria.

Já para comprovar a eficácia da ação número 2, foi constatado que:

5.8.3- elaboração de procedimento interno para as reclamações;

5.8.4- a área interna chegava com o formulário preenchido, solicitando providências à qualidade junto com o solicitante e se deslocava até o responsável pela ação pedindo uma solução e data. A partir daí, o solicitante colocava no quadro para todos visualizarem a reclamação, ação, responsável e data para resposta. Todos os responsáveis cumpriram na data atribuída.

A verificação da eficácia da ação de número 4, poderá ser comprovada no final do presente trabalho com os resultados alcançados no decorrer de cada etapa de implantação.

Através dos acompanhamentos feitos durante as etapas anteriores e as informações apresentadas ao diretor da empresa, mostraram o melhor profissional a gerenciar o projeto do *CRM*, e este é o assunto da próxima etapa do trabalho.

5.9- Etapa H – Determinação do Gerente do Projeto

Como foi mencionado, esta etapa trata exclusivamente em apontar o profissional capacitado para conduzir junto com o responsável pelo trabalho e a equipe multiplicadora a implantação do modelo de *CRM*.

Após análises, entrevistas, encontros para tratar de ações de melhoria e verificação de eficácia, os resultados mostraram ao diretor da empresa quem possui pulso firme e é bom planejador é o Gerente de produção , pois, retém em torno de oitenta por cento (80%) da administração de toda empresa, faltando assim, apenas vinte por cento (20%) que com sua facilidade de planejamento e liderança não será complicado.

O retorno dado pelo diretor foi muito positivo e otimista, visto que tinha a mesma opinião a respeito da escolha, fortalecendo assim os resultados obtidos nas entrevistas e encontros.

Na etapa seguinte, o gerente do projeto e o responsável pelo trabalho, definiram a equipe multiplicadora, seguindo alguns critérios qualitativos e analíticos.

5.10- Etapa I – Determinação da Equipe Multiplicadora

De acordo com os resultados das Etapas de C até G, o responsável pelo trabalho juntamente com o gerente do projeto definiram a equipe fazendo o cruzamento do perfil de cada integrante da “Alfa” em relação aos pontos fortes e fracos levantados.

Além disso, o número de integrantes a compor a equipe foi calculado da seguinte maneira:

5.10.1- dez por cento (10%) do número total de funcionários da “Alfa”, já incluindo os especialistas em CRM. Como ela possui cento e quarenta e seis (146) funcionários, a equipe multiplicadora incluindo o responsável pelo trabalho, totalizou quinze (15) pessoas. O arredondamento utilizado ficou a critério do responsável pelo trabalho e do gerente do projeto, neste caso, feito para cima.

O resultado final com a composição da equipe está identificado na tabela 5.2:

Cargo	Quant.	Comentários
Engenheiro de Processo	01	sistema de informação do chão de fábrica, pois apresenta a experiência técnica e apóia o operacional
Líder de produção, líder de serviços -Curitiba e São Paulo	03	Os líderes são formadores de opinião no chão de fábrica, assim como treinadores e informantes do que o cliente pensa do trabalho da empresa, ou seja, da contribuição de cada um.
Gerente da qualidade	01	Possui garra e é o elo entre fábrica e customer cêrvice. Estando a fábrica alinhada com os padrões determinados pela qualidade, o customer service terá uma maior firmeza e clareza das informações.
Analista de TI	01	Conhecimento das ferramentas tecnológicas utilizadas pela “Alfa”.
Gerente financeiro	01	Bom senso e utiliza métodos de priorização.
Diretor	01	Gerenciamento participativo e também utiliza os métodos de priorização
Gerente de Serviços – Curitiba e São Paulo	02	capacidade de decisão rápida, pois seu planejamento de produção é diário, e além disso, seu contato com o cliente externo é mais próximo.
Customer Service	03	São os representantes dos clientes externos da “Alfa”, forte poder para relacionamento de conflitos.

Tabela 5.2- Constituição da equipe multiplicadora.

5.11- Definição dos Objetivos do CRM para Empresa.

Como a diretoria verificou nos resultados apresentados a urgência da situação do cliente externo, ficou claro quais áreas eram cruciais para a administração do modelo, eram elas: qualidade e customer service.

O sentido da palavra administração, estava ligada ao fato de serem o elo entre o que o cliente pede e recebe com o modelo, serão os cartões de visita, renovado, da “Alfa” no cliente.

A definição dos objetivos da “Alfa” para o modelo teve como foco o cliente externo, acreditam que com as ações tomadas, os clientes internos encontraram o caminho correto para os resultados dentro das metas.

Sendo assim, os objetivos acordados foram:

5.11.1- Durante um ano, a partir da implantação do modelo, somente os grandes clientes terão serviço personalizado;

5.11.2- O tipo de *CRM* utilizado, foi o face-a-face e o informatizado (misto), pois, no caso do primeiro tipo, serão iniciadas as visitas periódicas do pós-venda pela equipe multiplicadora através de cronogramas de visitas ao cliente, e no caso do segundo, o gerente da qualidade juntamente com o *customer service* podem agilizar o *e-mail* e o controle das reclamações;

5.11.3- Cronograma de visitas dos clientes à fábrica;

5.11.4- Lista semestral dos clientes-chave aos membros da equipe multiplicadora;

5.11.5- Correspondência diária por *e-mail* da situação da produção de cada cliente chave, dizendo a quanto tempo está do final do processo aquele pedido em específico e caso tenha encaminhado uma reclamação e já tenha sido respondida, se está satisfeito com a ação tomada (*follow up* da reclamação), se tem alguma sugestão;

Tais objetivos foram discutidos pela equipe multiplicadora, considerando como acessíveis e mensuráveis, não exigindo muito investimento no primeiro ano do projeto.

Na etapa posterior estão apontados os objetivos gerais da empresa, vinculados à busca da satisfação dos grandes clientes.

5.12- Etapa K – Determinação Geral dos Objetivos da Empresa.

Esta etapa se restringe em apontar os objetivos gerais da “Alfa”, para assim aglutinar o modelo com as expectativas gerais. Os cinco itens demonstrados no capítulo 04, da Etapa K do presente trabalho, foram relacionados apenas como sugestão. A empresa “Alfa” utilizou todos, ficando apenas o número 1 de fora, a diretoria não aprovou a colocação de valor monetário na descrição dos objetivos gerais.

Contudo, quatro objetivos foram definidos, são eles:

5.12.1- As áreas que manterão o modelo serão: qualidade e *customer service*;

5.12.3- A data limite para implantação foi marcada para primeira semana de junho de 2001, e se possível (se houver reclamação externa), a primeira verificação dos resultados até o final do mês, para, se necessário efetuar os últimos ajustes;

5.12.4- O número de especialistas para a implantação do modelo de *CRM*, foi um;

5.12.5- Metas para curto prazo.

Tempo limite: seis meses.

- diminuição das reclamações internas, segundo a diretoria, os resultados estavam sendo satisfatórios até o presente momento;
- resposta positiva do cliente externo depois da adoção do modelo de *CRM*;

Metas para médio prazo.

Tempo limite: um ano.

- os clientes internos obterão o que tanto almejam, que são treinamentos, investimentos e recompensas por produtividade;
- aumento do nicho de clientes, não apenas os grandes, mas também os médios.

Metas para longo prazo.

Tempo limite: três anos.

- Fidelizar os pequenos clientes, ou seja, cobrir todo mercado;
- Informatizar o gerenciamento de relacionamento com clientes em cem por cento (100%).

A próxima etapa trata da ilustração do fluxo do processo das áreas da qualidade e *customer service* antes da aplicação do modelo e depois da aplicação do modelo.

5.13- Fluxo do Processo.

Nesta etapa está ilustrado o fluxo do processo entre a área de *customer service* e qualidade antes da aplicação do modelo. Este método visa identificar como estão sendo passadas as informações e onde estão as falhas para assim, determinar os pontos necessários através dos objetivos determinados para o modelo de *CRM* da “Alfa” e em seguida, o cronograma de implantação. A Fig.5.1 mostra o fluxo antigo.

O processo antes da implantação do modelo, não possuía a participação de todos, somente dos interessados, nem os responsáveis de área, quando não eram eles os responsáveis em responder a reclamação, não sabiam quem de sua equipe estava tratando do problema, ou seja, havia uma descentralização das atividades, de certa forma é válida esta ação, mas para a organização de estrutura sólida, estabilizada, não para uma empresa que iniciou suas atividades a pouco tempo.

Com as informações retiradas dos objetivos e do fluxo do processo antes da implantação, foi feita a modelagem do novo fluxo do processo juntamente com o gerente de produção e as áreas da qualidade e *customer service*. A Fig.5.2., mostra o novo fluxo do processo.

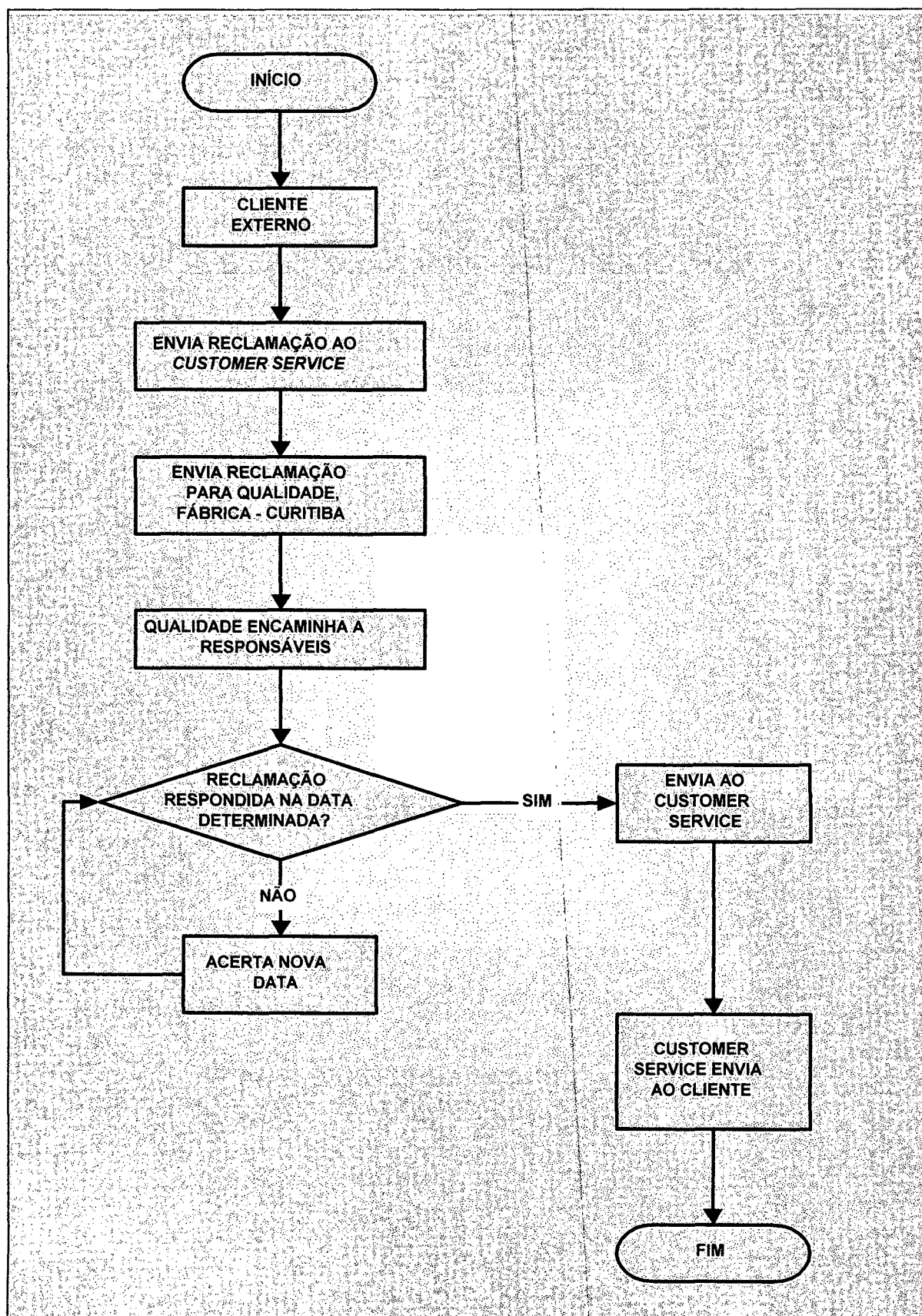


Fig.5.1- Fluxo do processo entre qualidade e *customer service* antes do modelo de CRM.

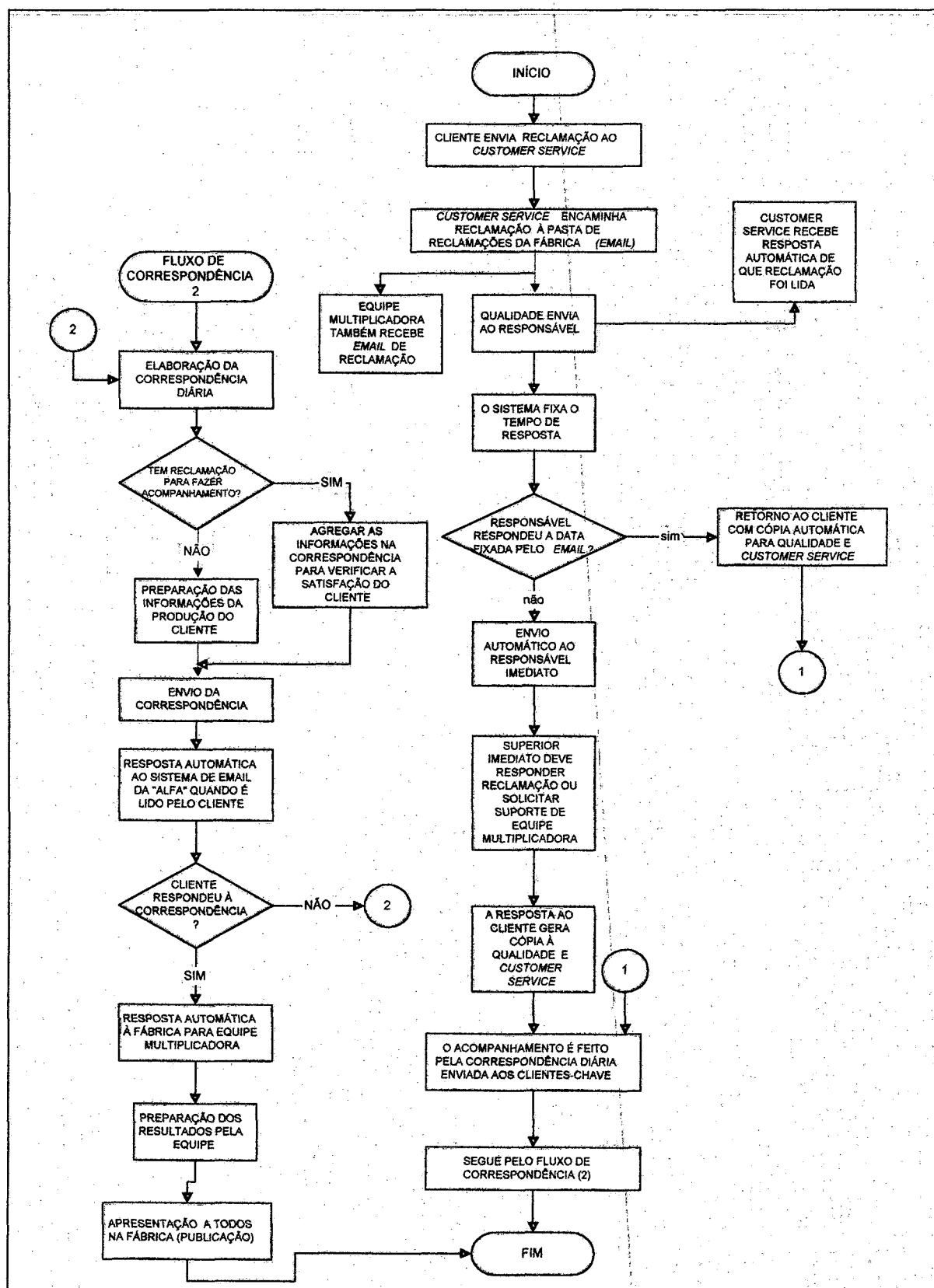


Fig. 5.2- Fluxo do processo após a implantação do modelo de CRM.

Este novo fluxo emprega todas as necessidades da “Alfa” na busca da fidelização dos grandes clientes, identificados como meta à curto prazo nos objetivos da empresa, pois possibilita uma interação personalizada no que diz respeito às informações de produção, como também o *follow up* das reclamações efetuadas contra a organização.

A grande diferença entre o fluxo antes da implantação do modelo e depois da implantação do modelo foi o controle da informação, a preocupação em ver o que o cliente pensa, qualidade das informações passadas aos clientes e a quantidade de pessoas que ficam sabendo da reclamação independentemente de serem responsáveis ou não pela reclamação efetuada.

Para que seja verificado quão eficiente será o novo fluxo, na próxima etapa, está descrito o cronograma de implantação do modelo de *CRM* na “Alfa”, apontando as novas etapas do fluxo, assim como as etapas posteriores ao do cronograma de implantação.

5.14- Etapa M – Cronograma de Implantação.

Nesta etapa, o cronograma de implantação está estruturado de duas formas, a ilustrativa, como mostra o ANEXO V, e a detalhada como mostra a tabela 5.3. Todo cronograma foi acordado com o gerente do projeto e com posterior aprovação da diretoria e apresentação à equipe multiplicadora.

O cronograma ilustrativo foi distribuído em toda organização pelo gerente do projeto para que todos ficassem informados do início da implantação do modelo de *CRM*, assim como a cada etapa concluída colocou-se a data de término, revisou-se e redistribuiu-se por toda organização. O que se pôde perceber, foi que a cada colocação do cronograma ilustrativo, os funcionários da “Alfa” se deslocavam até o mural interno para ver o que havia sido feito e em que data cada etapa havia sido concluída, a participação indireta dos funcionários do chão de fábrica, e da administração mostrou o interesse na busca do sucesso da implantação e também com o início do novo fluxo para medir a satisfação dos clientes externos.

O cronograma detalhado mostra como as tarefas descritas no cronograma ilustrativo foram feitas de maneira simples, com frases curtas e objetivas. No caso da empresa “Alfa”, não houve retirada ou inclusão de tarefas, tudo foi seguido e cumprido nas datas estabelecidas com a equipe multiplicadora e o gerente do projeto. A equipe multiplicadora, além de utilizar o cronograma detalhado como guia, a cada etapa concluída, reiniciava da etapa de melhoria do *email* para efetuar uma checagem e já ir treinando.

Na próxima etapa destaca-se o treinamento sobre o modelo de *CRM* para a equipe multiplicadora.

TAREFAS	RESULTADOS ALCANÇADOS
Proc. interno e o novo fluxo do processo	Descrição passo a passo do processo de uma reclamação externa e utilização do mesmo no treinamento. Elaborou-se o novo fluxo, como mostra a Fig.5.2
Prazo- 03-10/04	
Melhoria do <i>e-mail</i>	- sonorização quando uma reclamação chega; - resposta automática que a reclamação foi lida (internamente na “Alfa”);- determinação de data para resposta, fixada pelo <i>e-mail</i> quando a qualidade envia para área;- se o responsável não responde até a data, o <i>e-mail</i> vai para o superior imediato, que por sua vez, deve enviar a resposta ao cliente, passando uma cópia pela qualidade e <i>customer service</i> , tudo parametrizado no sistema de <i>e-mail</i> ; -
Prazo- 02-16/04	sistema de correspondência diária aos clientes-chave com informações sobre a produção foi conforme o esperado.
Treinamento para equipe multiplicadora	No 1º dia tudo correu conforme o esperado, pois o assunto restringiu-se apenas no fluxo do processo. No 2º dia, o treinamento também foi tranquilo, apenas com uma inclusão a ser feita no procedimento, ou seja, incluir o fluxo do novo processo no documento interno. Já no 3º dia, falou-se apenas do programa de e-mail, gerou algumas dúvidas, mas foram sanadas no mesmo dia. No 4º e 5º dias, foram feitas simulações de reclamações das listas de clientes chave que toda equipe possuía.
Prazo - 17-27/04	
<i>Checklist</i> Interno – Etapa O	Não houve necessidade de reforço, pois o tempo foi suficiente para sanar qualquer dúvida a respeito do modelo de CRM.
Prazo em 30/04	
Ações de melhoria	Não houve necessidade de ações de melhoria.
Prazo em 07/05	
Indicadores de Desempenho	Medição das reclamações dos clientes, tempo de resposta das reclamações, lealdade dos clientes (números de pedidos feitos por mês), pedidos entregues na data solicitada, eficiência da produção, porcentagem de rejeito, índice de investimentos por área, índice de desperdício, faturamento geral por mês.
Prazo de 10-18/05	
Verificação de todos os resultados	Os resultados de alguns indicadores foram medidos de março a junho, como reclamações, tempo de resposta e lealdade, mostrando uma evolução de melhoria no decorrer dos meses de implantação do modelo. Já eficiência da produção, índice de rejeito e pedidos entregues na data pedida, para o primeiro mês de apontamento obteve um bom resultado.
Prazo até 29/06	

Tabela 5.3- Cronograma detalhado da implantação do modelo de CRM.

5.15- Etapa N - Treinamento

A etapa de treinamento constitui um processo muito particular para cada treinando, por isso, foi utilizada a seguinte escala, tabela 5.4, para os dez dias de aprendizado teórico e prático:

DATA	GRUPO
De 17 a 21/04/2001	Gerente da qualidade, Gerente Financeiro, Diretor, Gerente de Serviços Curitiba e São Paulo
De 23 a 27/04/2001	Gerente do Projeto, Engenheiro de Processo, Líder de Produção, Líder de Serviços Curitiba e São Paulo, <i>Customer Service</i> e Analista de TI.
Tempo diário: 3 horas/dia, sendo 1 hora pela manhã e 2 horas à tarde. No sábado 3 horas direto.	

Tabela 5.4 – Escala de treinamento para equipe multiplicadora.

A metodologia utilizada para efetuar o treinamento foi através de simulações de reclamações dos clientes, seguindo o fluxo do processo após a aplicação do modelo, juntamente com o auxílio do procedimento interno.

Para que as simulações fossem feitas, cada membro da equipe recebeu uma cópia do procedimento, e para a prática, utilizou-se os computadores dos mesmos.

Durante todo treinamento, houve a participação de todos, mas principalmente do analista de TI (tecnologia de informação), que junto com o gerente do projeto e o responsável pelo trabalho, orientou todos como utilizar corretamente o programa de *email*. O conteúdo programático utilizado está em destaque na tabela 5.5.

No primeiro dia, houveram várias discussões sobre o fluxo do processo, principalmente da diferença do processo antes e depois da aplicação do modelo. Outras questões surgiram sobre quem iria fazer o que, ou seja, quem do *customer service* receberia a reclamação? Quem enviaria? Na qualidade, quem receberia? Quem direcionaria? Na equipe multiplicadora, quem adicionaria as informações para acompanhamento da reclamação? Quem iria fazer a correspondência diária? Como as perguntas já estavam previstas e a primeira turma tinha como um dos participantes o diretor da “Alfa”, definiu-se as atividades do modelo de gerenciamento da satisfação dos clientes da seguinte forma:

- *customer service*: quem receber a reclamação do cliente ou da fábrica, já com a resposta, é o responsável por aquele cliente naquela determinada reclamação;

DIAS	DESCRIÇÃO
1º DIA	Novo fluxo do processo. <ul style="list-style-type: none"> - apresentação datalhada do novo fluxo com a utilização dos 5W e 1H; (<i>when</i>- quando fazer, <i>where</i>- onde fazer, <i>who</i>-quem faz, <i>why</i>- porque fazer, <i>what</i>- o que fazer e <i>how</i>- como fazer); - promover debates e exemplos práticos; - Efetuar perguntas a respeito do que dado.
2º DIA	Procedimento e fluxo do processo. <ul style="list-style-type: none"> - apresentação do procedimento documentado comentando o que está contido; - a importância em sempre utilizar o documento normativo; - mostrar como trabalhar com o procedimento e fluxo em paralelo; - promover debates; - efetuar perguntas a respeito do que dado.
3º DIA	Programa de email. <ul style="list-style-type: none"> - explicar o que é um programa de <i>email</i> e para que serve; - as opções que o programa oferece; - como operá-lo; - como encaminhar a reclamação; - como enxergar o tempo de resposta fixado pelo programa; - promover debates; - efetuar perguntas a respeito do que dado.
4º e 5º DIAS	Email, fluxo, procedimento e simulações. <ul style="list-style-type: none"> - recapitular o que foi dado nos três primeiros dias; - fazer simulações com situações práticas; - promover debates; - efetuar perguntas a respeito do que dado.
Todos os dias, 30 minutos antes do término do treinamento, efetuar questões sobre o conteúdo dado.	

Tabela 5.5 – Conteúdo programático do treinamento na “Alfa”.

- qualidade: somente o gerente tem o acesso ao sistema, mas caso não esteja presente, a pessoa que estiver no seu lugar;
- analista de TI (tecnologia de informação): responsável em enviar a correspondência diária aos clientes chave. Para isso as áreas relacionadas enviarão as informações necessárias para o cumprimento da tarefa, sob coordenação do gerente do projeto;
- o restante da equipe multiplicadora: acompanhamento e suporte aos colegas.

Nos trinta minutos de sessão de perguntas, as duas turmas responderam os questionamentos com tranquilidade, provando assim que entenderam bem o novo fluxo do processo de reclamação.

No segundo dia, foi solicitada a junção do fluxo no procedimento, pois os dois encontravam-se separados, no procedimento estava descrito passo-a-passo o que deveria ser feito durante o processo de reclamação externa, só faltava o fluxo em diagrama de blocos. O gerente da qualidade se incumbiu da tarefa de anexar o novo fluxo ao procedimento.

Sendo assim, no segundo dia, apenas solidificou-se o conteúdo do primeiro dia. Não houve necessidade de questionamento nas duas turmas.

No terceiro dia, o responsável pelo trabalho iniciou o treinamento com o fluxo do processo, dizendo onde o *email* faria sua contribuição, em seguida foi o analista de TI que conduziu o treinamento sobre o programa. Na sessão de perguntas com a primeira turma, não houveram dúvidas, tudo foi entendido com facilidade, pois a própria posição na hierarquia da empresa lhes dá vantagem, todos estão em cargo de gerência. Entretanto, na segunda turma os líderes de produção e serviços de Curitiba e São Paulo tiveram dúvidas durante os questionamentos, aumentando o tempo de treinamento em mais duas horas, somente para os três membros da equipe.

Ao final, foi feita uma nova bateria de perguntas e as dúvidas foram sanadas.

No quarto dia, houve uma recapitulação dos dias anteriores, mas com o acréscimo das simulações de reclamações. Uma lista com todos os clientes chave foi distribuída nas duas turmas, no final do treinamento a sessão de perguntas foi colocar o nome de um cliente – chave com uma reclamação para fazerem todo processo até aquele momento, inclusive o acompanhamento da satisfação através da correspondência diária.

Nada foi comentado de quem deveria fazer o que, quando chegou na hora de incluir o acompanhamento da reclamação, todos começaram a questionar quem iria fazer, ou seja, ainda não estavam claras as funções e responsabilidades. Então, discutiu-se novamente o que já estava definido, e como reforço, incluiu-se tudo no procedimento documentado e destacou-se em **negrito vermelho** para não terem mais dúvidas.

No quinto dia de treinamento foram feitas mais seis simulações por turma, já com o procedimento revisado então houveram mais dúvidas. A sessão de perguntas foi feita durante as simulações, pois era um processo mais dinâmico, ambas as turmas não apresentaram dúvidas.

Na próxima etapa, está o resultado da satisfação da equipe multiplicadora pelo treinamento, mensurado através do *checklist* interno.

5.16 – Etapa O – Checklist Interno

A avaliação da satisfação do treinamento, segundo a Fig. 4.5, foi feita no último dia do treinamento das duas turmas, todos responderam e fizeram seus comentários gerais e sugestões, e os resultados encontrados foram cem por cento (100%) satisfatórios no que diz respeito a todos os questionamentos efetuados pelo *checklist* de avaliação do treinamento para os quatorze membros da equipe multiplicadora.

Apenas para ilustrar, seguem alguns comentários/sugestões interessantes:

5.16.1- “a sessão de perguntas feita todos os dias mostrou minhas dúvidas, aí pude ser orientado com mais atenção” – líder de produção;

5.16.2- “gostaria de fazer o comentário de que como gerente do projeto, este trabalho sempre terá forças, pois trouxe vida nova para esta organização” – gerente do projeto;

5.16.3- “vale ressaltar que este trabalho está trazendo motivação e força a quem não se achava importante. Contudo, isto não pode ser dito aos sete ventos, neste tipo de trabalho quanto menos ficarem sabendo o que fazemos, mais seguros ficamos” – gerente da qualidade;

5.16.4- “tudo foi muito bem planejado e preparado pelo responsável pelo trabalho. O meu muito obrigado por nos ajudar!!” – diretor.

Como os resultados encontrados foram satisfatórios em todos os aspectos, não houve a necessidade de utilização/descrição da Etapa P, pois, ela é exclusivamente para os reforços relacionados ao treinamento e identificados no *checklist* interno de satisfação.

A próxima etapa a ser descrita é a Q, onde tudo que foi elaborado até o treinamento foi colocado em prática, ou seja, execução do teste piloto.

5.17 – Etapa Q- Teste Piloto

Para que se fizesse um laboratório eficaz, foi feito um acordo entre o diretor da “Alfa” e o responsável pelo trabalho. As seguintes informações foram elaboradas para dar início ao teste piloto:

5.17.1- ligação para *customer service* e fábrica sobre o problema encontrado;

5.17.2- horário de envio do fax ao *customer service*: 8:30 da manhã e outro às 12:30 da tarde, ou seja, duas reclamações do mesmo cliente chave;

5.17.3- tempo de resposta para o problema : dois dias, até dia 04/04/2001;

5.17.4- a resposta ser enviada no *email* descrito no fax (gerado apenas para receber a resposta da reclamação).

O diretor se deslocou até São Paulo para dar início ao teste piloto, pois como estava agendada sua visita a um cliente importante (informação passada a todos na fábrica e ao *customer service*), enviou as duas reclamações em horários diferentes, por fax, do escritório deste cliente (que na verdade era um fornecedor) com a informação de que havia recebido a reclamação em mãos. O fax estava perfeito, com nome do diretor da empresa, prazo de resposta para ação ser tomada e com a ressalva de que caso a “Alfa” não resolvesse o problema no tempo estabelecido, estaria sujeita a multa e perda do cliente.

Às 9:30 da manhã, a primeira reclamação do cliente chegou na caixa de entrada do *email* da qualidade na fábrica, e conseqüentemente da equipe multiplicadora, dizendo o acontecido e que um fax estava sendo enviado (documento original do cliente). Em seguida, a qualidade direcionou o problema a quem de direito, deveria responder, no caso, engenharia de processo.

Às 14:00, a segunda reclamação, do mesmo cliente chegou na caixa de entrada do *email* de reclamações, a qualidade por sua vez direcionou o problema ao responsável, no caso, a logística.

Todo acompanhamento e movimentação na fábrica foi observado pelo responsável pelo trabalho, a tensão era evidente no rosto de cada um, pois era um cliente antigo e grande.

No dia seguinte, dia 03/04/01, as duas reclamações do cliente foram encaminhadas ao endereço de *email* descrito no fax, e ao mesmo tempo com resposta automática a todos os membros da equipe multiplicadora.

No dia 04/04/01, data final para entrega da reclamação ao cliente, o diretor de volta à fábrica, reuniu todos e deu os parabéns pelo trabalho realizado durante o teste piloto. Todos se espantaram, pois em nenhum momento desconfiaram que era uma simulação.

A Etapa R está vinculada em medir a satisfação dos clientes que obtiveram a prestação do serviço de fidelização durante o teste piloto, mas para processos mais abertos, no caso da “Alfa”, o sigilo restringe tal verificação, e a Etapa S em efetuar as melhorias que fossem necessárias. Entretanto, nenhuma das duas foi utilizada na “Alfa”, pois não houve participação de pessoas externas à implantação no teste piloto, apenas a participação e observação por parte da equipe multiplicadora, do responsável pelo trabalho e do diretor da “Alfa”, que pelos resultados e movimentação na busca da solução foram satisfatórios.

A etapa onde se identifica em que condições pode estar a satisfação dos clientes, é a próxima, pois aponta através de indicadores de desempenho como a “Alfa” fideliza seus clientes chave.

5.18 – Indicadores de Desempenho

A “Alfa” apresentou resultados satisfatórios no teste piloto, precisou então, demonstrar de maneira didática e clara como transformar esta satisfação em indicadores de desempenho, ou seja, das reclamações abertas, fechadas, respondidas, não respondidas, respostas do cliente, tempo de resposta ao cliente, envios de produção ao cliente, motivação dos funcionários da empresa (medido pelo índice de desperdício e rejeito) em números indicativos, sua eficiência como prestadora de serviço que se comprometeu a ser para os grandes clientes.

Partindo deste princípio, a “Alfa” juntamente com o responsável pelo presente trabalho definiram a medição das reclamações dos clientes, lealdade dos clientes chave, pedidos entregues na data solicitada (*OTD- on time delivery*), eficiência da produção, porcentagem de rejeito, porcentagem de desperdício geral, índice de investimento mensal por área e faturamento por mês em relação a todos os clientes como indicadores de desempenho para manter a organização sobre controle e em condições de utilizar os dados para tomada de decisões. Entretanto, os indicadores financeiros (porcentagem de desperdício geral, investimento mensal por área e faturamento por mês em relação a todos os clientes) ficaram restritos a uso interno, não podendo seus dados serem divulgados pelo presente trabalho. Já no caso dos outros indicadores, os dados fornecidos e o período para inclusão no presente trabalho foram:

- medição das reclamações dos clientes – março a junho;
- tempo de resposta das reclamações – março a junho;
- lealdade dos clientes chave – março a junho;
- pedidos entregues na data solicitada pelo cliente (*OTD*) – junho;
- eficiência da produção e porcentagem de rejeito na área produtiva – junho.

A razão pela qual alguns indicadores apresentaram dados apenas do mês de junho, foi pelo fato de nunca terem sido apontados anteriormente, mas que de junho em diante, o serão juntamente com os outros que já possuem algum histórico.

Na etapa seguinte está contida a lista dos clientes chave, assim como os resultados dos indicadores de desempenho no período de março a junho na “Alfa”, ou seja, os resultados antes e depois da implantação do modelo de *CRM*.

5.19 – Verificação dos Resultados

A pirâmide dos clientes, como mostra a fig.5.3, foi montada de acordo com as características presentes na lista de clientes chave da “Alfa”, que ficou composta de seis nomes. Entretanto, foi solicitado manter em sigilo o nome dos clientes, fazendo-se necessária a utilização de uma identificação diferenciada.

A identificação foi feita através de números, e também com apresentação de algumas características dos clientes, apontadas no período de março a junho, como segue na tabela 5.6.

LISTA DE CLIENTES CHAVE	CARACTERÍSTICAS
CLIENTE 1	Pedidos em torno de quatrocentos mil produtos (400000) a dois milhões e seiscentos mil (2000000) produtos ao mês.
CLIENTE 2	Grandes pedidos, girando em torno de cento e cinquenta mil (150000) produtos a trezentos mil (300000) produtos ao mês.
CLIENTE 3	Pedido diário, totalizando uma média mensal de quarenta mil (40000) produtos a cem mil (100000) produtos.
CLIENTE 4	Não efetuou pedido apenas em abril, totalizando uma média nos outros meses de trezentos mil (300000) e quinhentos mil (500000) produtos ao mês.
CLIENTE 5	Pedido ao mês de cem mil (100000) produtos.
CLIENTE 6	Compra mensal em torno de cinquenta mil (50000) a cento e trinta e cinco mil (135000) produtos.

Tabela 5.6 – Lista e características dos clientes chave da “Alfa”.

A demonstração dos indicadores da “Alfa” foram feitos com a utilização de gráficos e tabelas. Nos gráficos foram usadas até três variáveis, x , y e z, como mostram os subitens da Etapa Z.

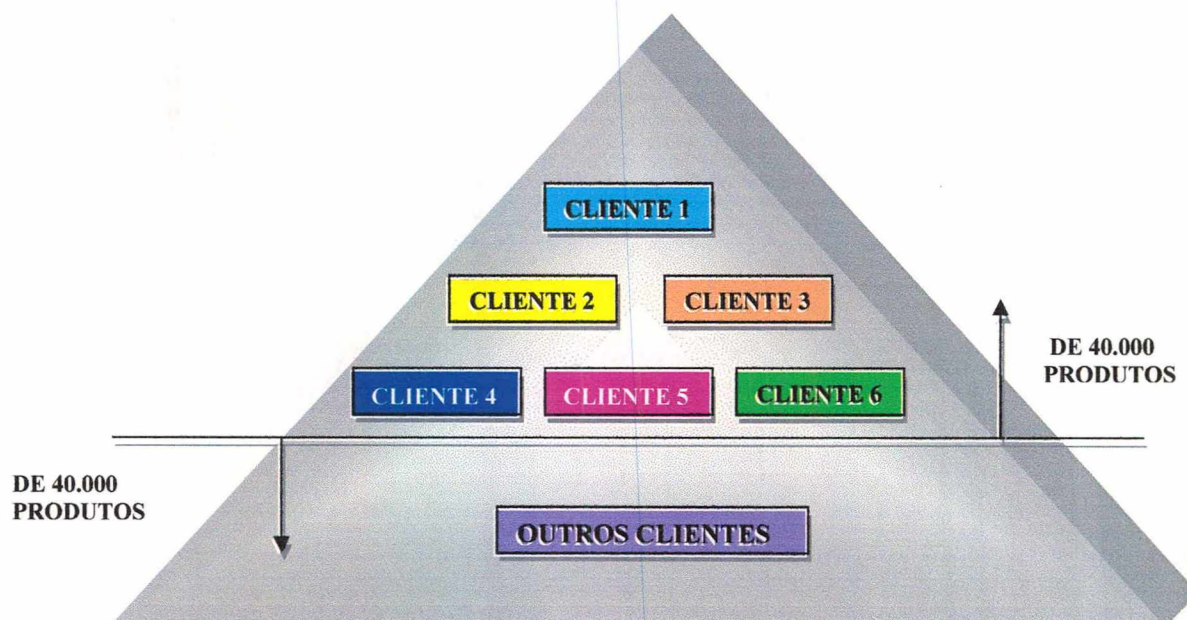
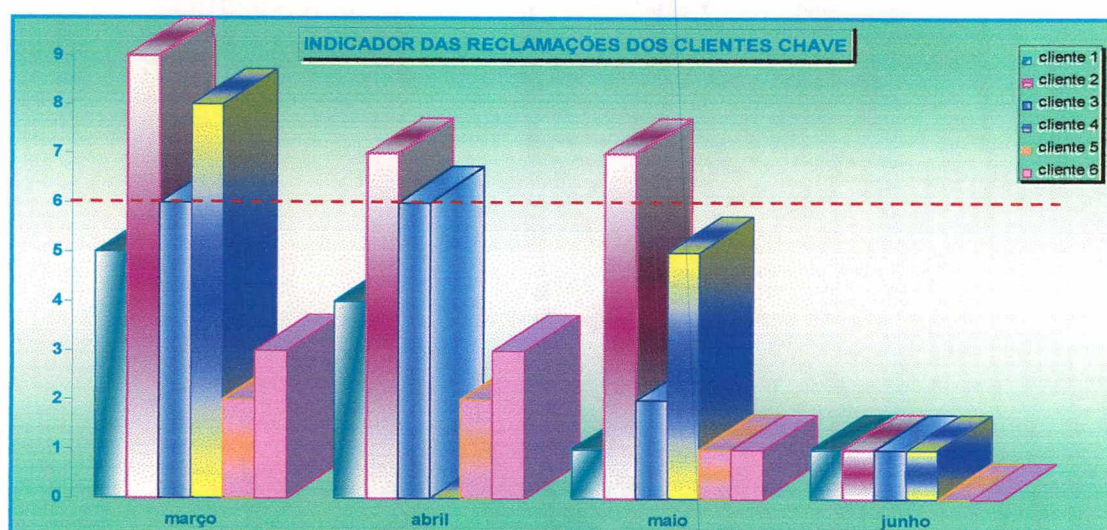


Fig. 5.3 – Pirâmide dos Clientes da “Alfa”.

5.19.1- Medição das reclamações dos clientes – no eixo x, os meses e no eixo y, número de reclamações, como mostra o quadro 5.1. De acordo com a equipe multiplicadora, ficou determinado que o número de reclamações deveria ser menor ou igual a seis, pois a lista de clientes chave ficou composta de seis nomes, ou seja, nível de aceitação de no máximo uma reclamação por cliente ao mês, caso ultrapasse seis e/ou se receba mais de uma reclamação por cliente, ações necessitam ser tomadas para verificar as causas e até em última hipótese, revisar a meta estabelecida, pois, vale lembrar que toda meta deve ser mensurável.



Quadro 5.1 – Indicador de Reclamações dos Clientes Chave

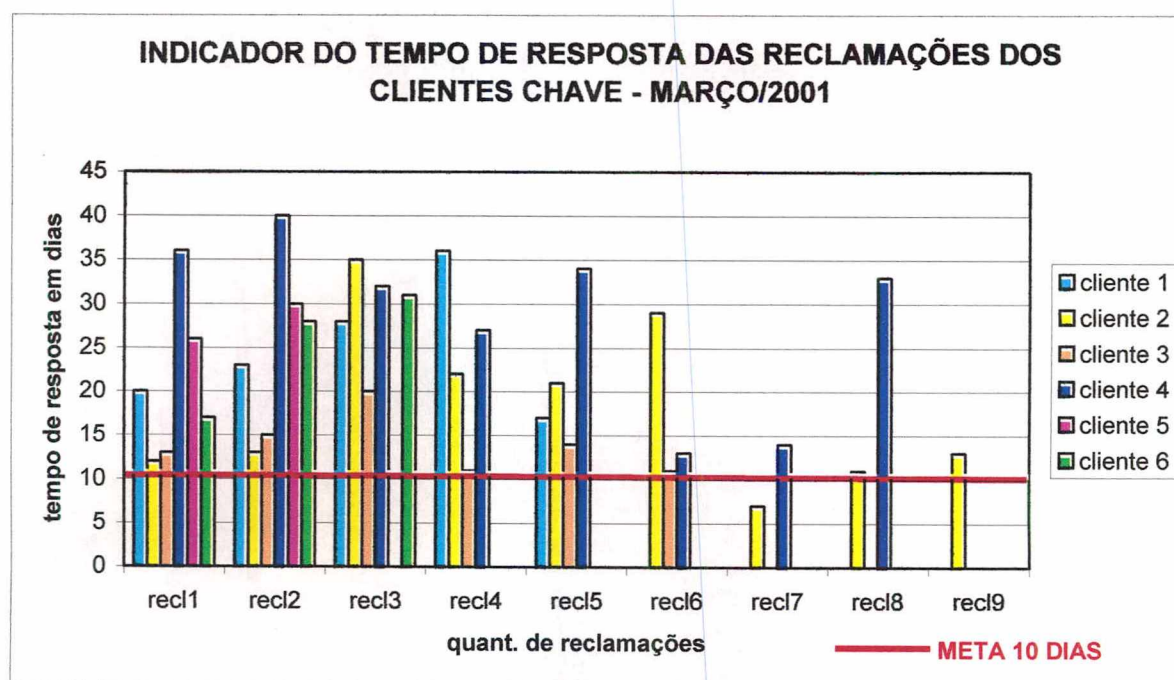
Como mostram os resultados acima e a tabela 5.7, com a quantidade de reclamações, no mês de março e abril houve uma maior concentração de reclamações, mas já em maio e junho o número de reclamações começou a cair consideravelmente, chegando a quatro reclamações.

5.19.2- Tempo de resposta das reclamações – para parametrizar o indicador, ficou determinado que, caso o cliente não mencione o tempo de resposta desejado, o tempo limite adotado pela “Alfa” será de dez dias para efetuar a resposta da ação corretiva, considerando os dias úteis.

Quantidade de reclamações							
meses	cliente 1	cliente 2	cliente 3	cliente 4	cliente 5	cliente 6	total/mês
março	5	9	6	8	2	3	33
abril	4	7	6	0	2	3	22
maio	1	7	2	5	1	1	17
junho	1	1	1	1	0	0	4
total/cliente	11	24	15	14	5	7	

Tabela 5.7 – Quantidade de reclamações dos seis clientes chave de março a junho/2001.

A primeira forma de demonstração dos resultados, está representada no eixo x pela quantidade de reclamações, ou seja, cada reclamação está representada por: recl1, recl2, recl3, até recl9, que foi o máximo de reclamações recebidas dos clientes chave nos quatro meses analisados. O eixo y está representado pelo tempo de resposta em dias no decorrer dos meses, como mostram os quadros 5.2, 5.3, 5.4, 5.5.

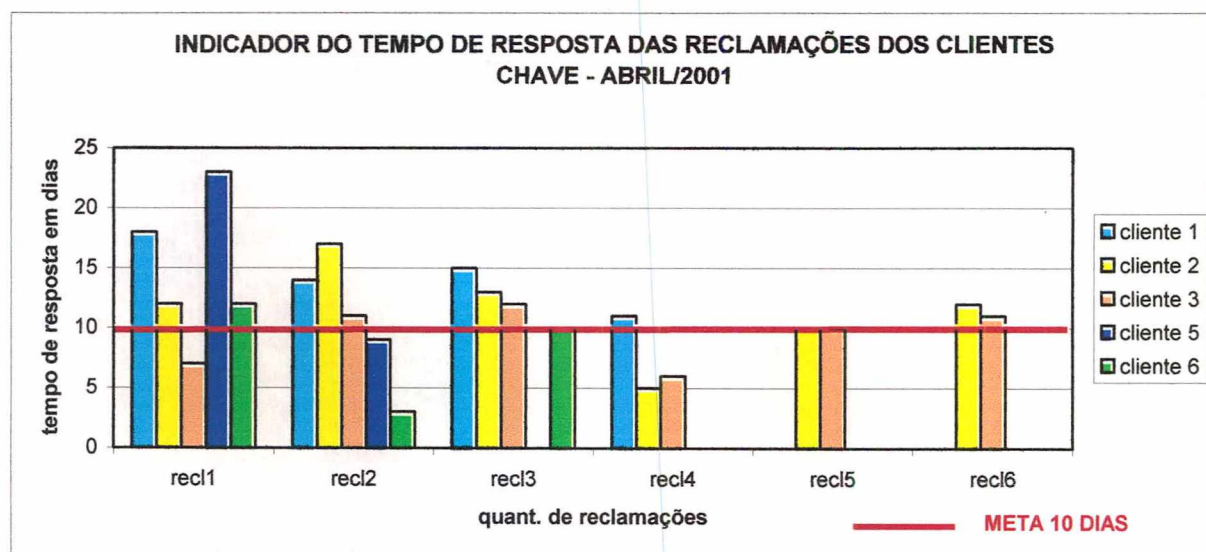


Quadro 5.2 – Indicador do tempo de resposta das reclamações em março de 2001.

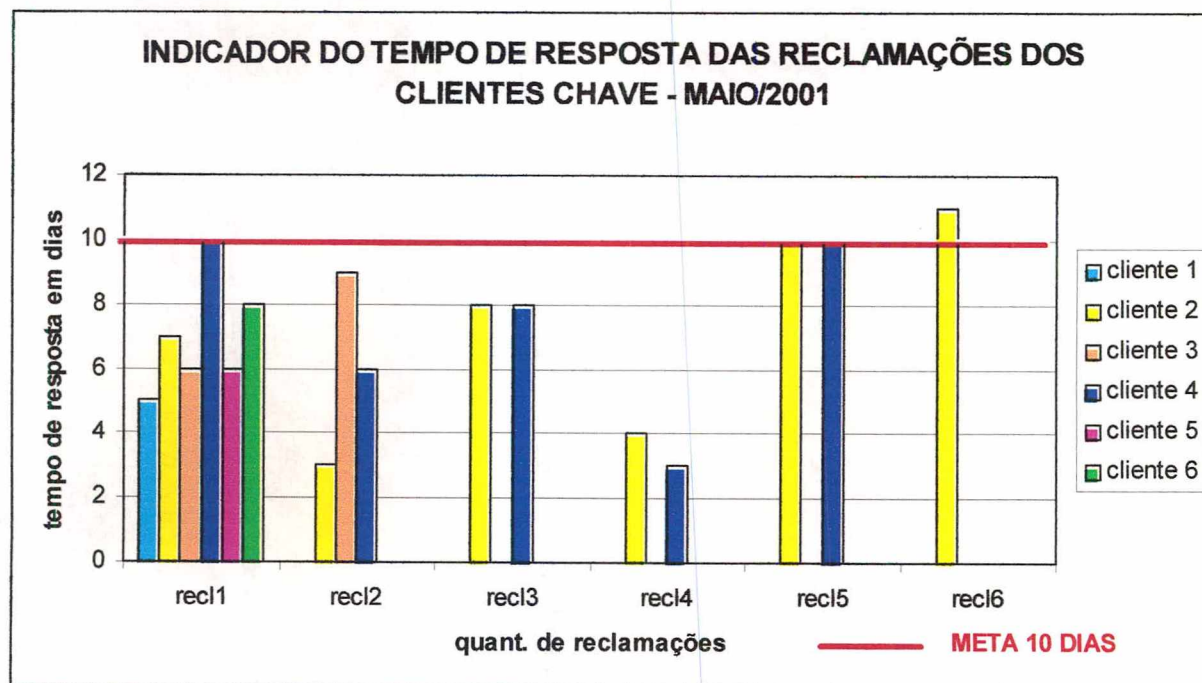
No quadro 5.2, verificou-se um tempo de resposta muito alto para as reclamações, chegando a quarenta dias (40) para responder ao cliente 4, trinta e cinco dias (35) para o cliente 2, ou seja

totalmente fora das expectativas dos clientes chave e da meta estabelecida. Pode-se também verificar o tempo de resposta pelo ANEXO VII, que mostra os valores analisados pela equipe multiplicadora das reclamações abertas no meses de março, abril, maio e junho.

No quadro 5.3, houve a diminuição de reclamações, mas o tempo de resposta ainda se mostrou fora da meta e das necessidades dos clientes chave, pois partiu-se do princípio que, se o cliente não deu o tempo de resposta, também não se sentirá satisfeito em recebê-la com mais de dez dias.

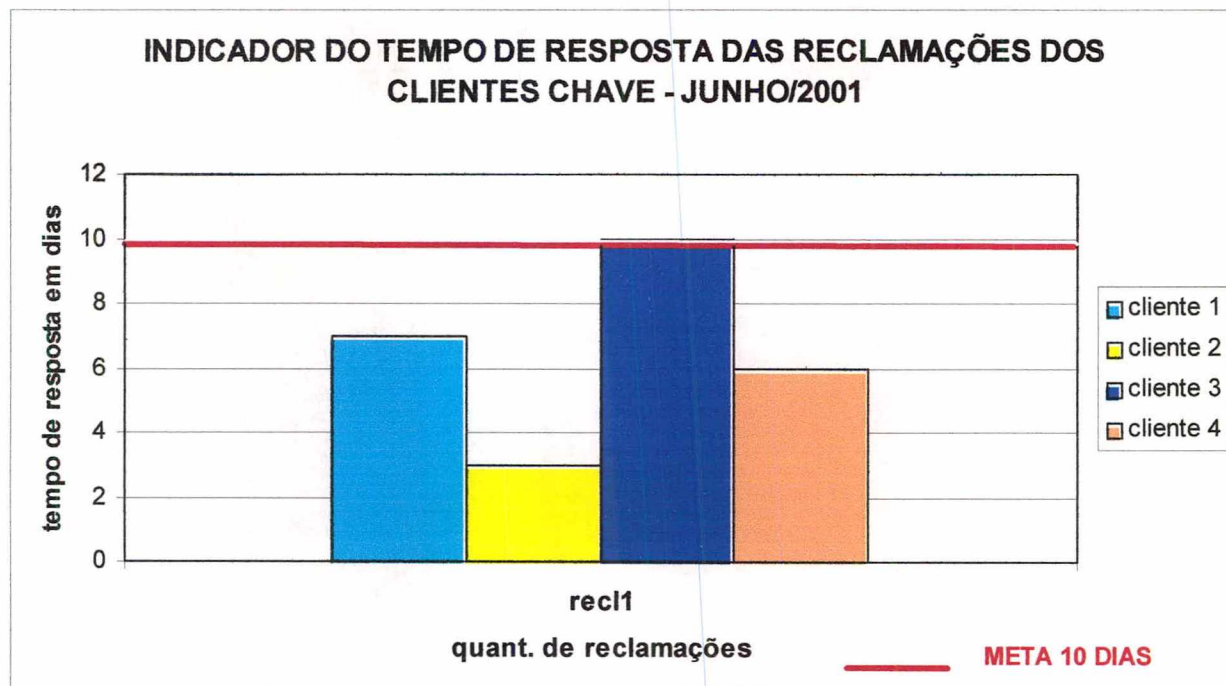


Quadro 5.3 – Indicador do tempo de resposta das reclamações em abril de 2001.



Quadro 5.4 – Indicador do tempo de resposta das reclamações em maio de 2001.

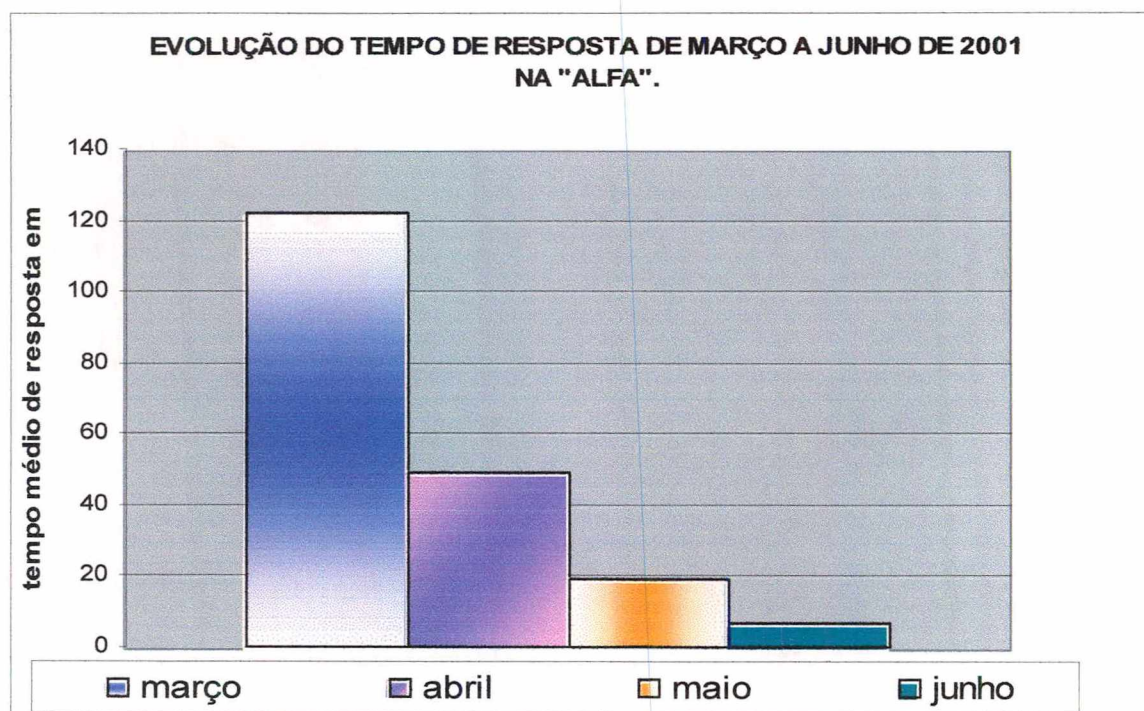
Já nos quadros 5.4 e 5.5, além de se perceber a diminuição das reclamações, verificou-se o alcance da meta no mês de junho e quase que totalmente no mês de maio, ficando apenas o cliente 2 com um tempo de resposta de onze (11) dias.



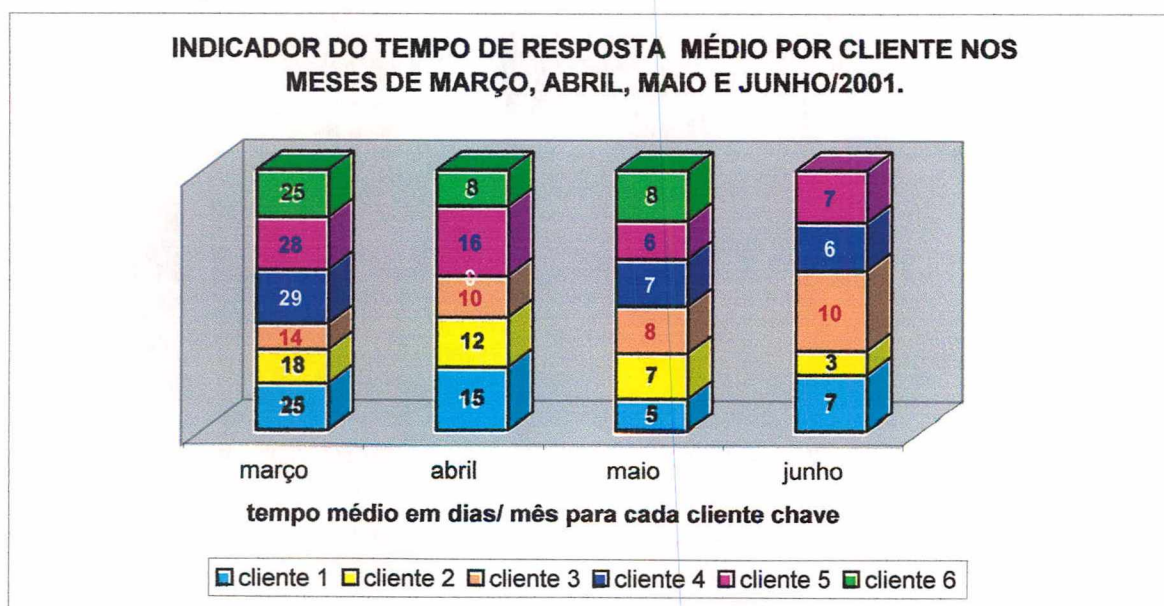
Quadro 5.5 - Indicador do tempo de resposta das reclamações em maio de 2001.

Para ilustrar a diferença encontrada no decorrer dos quatro meses analisados, foi feita uma primeira atribuição ao eixo x, meses analisados, e ao eixo y, o tempo médio de resposta em dias no mês, como ilustra o quadro 5.6. Numa segunda atribuição, o eixo x foi chamado de meses e o eixo y de tempo médio de resposta por mês (em dias) para cada cliente chave, como mostra o quadro 5.7.

Como já foi visto nos quadros anteriores, houve a diminuição das reclamações e também do tempo de resposta, mas o quadro 5.6 mostra claramente a queda do tempo de resposta no decorrer dos meses, ou seja, do início da implantação do modelo até a verificação dos resultados propriamente ditos. No quadro 5.7, foi feita a estratificação desta evolução por cliente chave, mostrando assim qual cliente efetuou reclamações, e obteve um menor tempo de resposta em média. De acordo com os resultados, o cliente 2, no mês de junho, recebeu a resposta em menos tempo, três (3) dias.



Quadro 5.6 – Evolução do tempo de resposta.

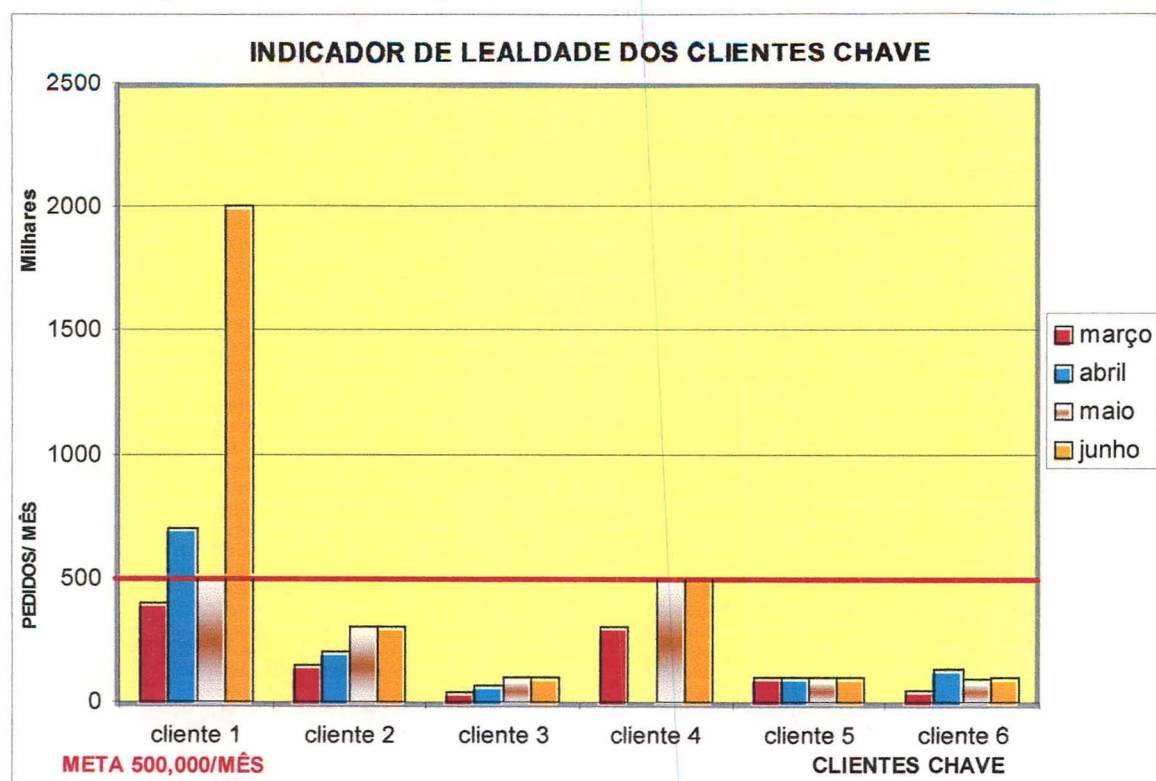


Quadro 5.7 – Indicador do tempo de resposta por cliente chave no decorrer dos meses.

5.19.3 – Lealdade dos clientes – este indicador visa mostrar o quanto cada cliente chave está mantendo um bom relacionamento de negócios com a “Alfa”.

O eixo x foi chamado de clientes chave, e o eixo y, volume de pedidos por mês. Os resultados estão no quadro 5.8, e de acordo com a análise dos resultados, apenas o cliente 1 efetuou um grande pedido no mês de junho mas, os outros clientes também fizeram bons pedidos nos meses de maio e junho, como por exemplo, os clientes 2 e 4.

Entretanto, a equipe multiplicadora resolveu estabelecer uma meta para área de vendas em volume de pedidos por mês para cada cliente chave, ou seja, fechar pedidos em um volume mensal mínimo de quinhentos (500.000) produtos, pois, possuem capacidade de atender a todos, tanto é que os dois milhões do cliente 1 no mês de junho foram entregues nas datas solicitadas, que será o assunto do próximo indicador da “Alfa”.

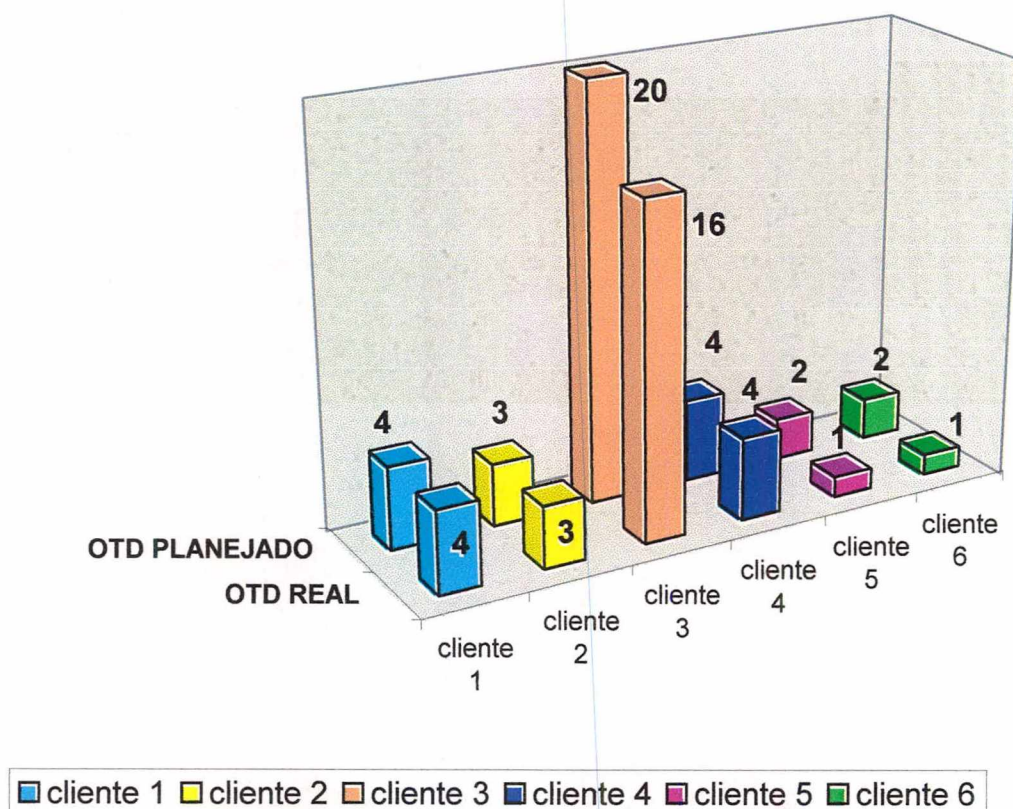


Quadro 5.8 – Indicador de lealdade dos clientes chave

5.19.4 – Pedidos entregues na data solicitada pelo cliente(OTD) – este indicador, contou com a utilização dos eixos cartesianos x e y para efetuar a demonstração de seus resultados. O eixo x foi chamado de *OTD* planejado e *OTD* real e o eixo y está sendo representado pelos clientes chave, como mostra o quadro 5.9. Entretanto, os resultados também podem ser verificados na tabela 5.8, que mostra a produção e as entregas semanais, a quantidade de produto que entrou na análise como atraso, a produção real dos clientes chave, o *OTD* planejado e o real, ou seja, apenas os clientes 3, 5 e 6 não tiveram cem por cento de seus pedidos entregues nas datas estabelecidas.

Vale ressaltar que o cliente 3 recebe produto da “Alfa” diariamente, por isso sua entrega está como vinte (20), ou seja, os vinte (20) dias úteis do mês. O resultado do *OTD* planejado em relação ao real não foi ruim, pois foi o primeiro mês após a implantação do modelo e a nova visão de todos os integrantes da “Alfa” perante os clientes chave. O resultado obtido foi de oitenta e dois, ponto oitenta e seis por cento (82,86%).

INDICADOR DE ENTREGA DOS PEDIDOS EM DIA (OTD)/JUNHO 2001.



Quadro 5.9 – Indicador de entrega dos pedidos em dia (*On time delivery* – OTD) – junho 2001.

Clientes Chave	Planejamento de Produção e Entrega dos Produtos dos Clientes Chave						
	semana 1	semana2	semana3	semana4	atraso	Produção	
cliente 1	500000	500000	500000	500000			OTD PLANEJADO
cliente 2	0	100000	100000	100000			OTD REAL
cliente 3	25000	25000	15000	15000	20000		
cliente 4	125000	125000	125000	125000			
cliente 5	50000				50000		
cliente 6	50000				50000		
produção/ semana	750000	750000	740000	740000	120000	2980000	

Tabela 5.8 – Planejamento das entregas dos pedidos dos clientes chave – junho 2001.

5.19.5 – Eficiência da Produção – este indicador mostra se a produção foi eficiente no mês de junho. De acordo com a análise feita, considerou-se apenas os produtos entregues em dia, ou seja, aqueles que saíram da produção e chegaram no cliente, os que ficaram como atraso, inclusive os outros clientes, foi porque houve problema na produção (máquina, material, mão-de-obra, meio ambiente, etc.). Sendo assim, o resultado encontrado foi de oitenta e dois, ponto setenta e oito por cento (82,78%), como mostra a célula em azul na tabela 5.9.

O valor encontrado foi muito bom para “Alfa“, mas vale lembrar que o cliente 1 foi quem segurou bem o resultado, pois efetuou um grande pedido em relação aos outros clientes chave e suas remessas foram todas entregues em dia, o importante é não esquecer de suprir a todos, pois houve o comprometimento.

CLIENTES CHAVE	JUNHO				EFICIÊNCIA GERAL DA PRODUÇÃO (%)
	nº vendas	OTD Planejado	OTD Real	produção	
cliente 1	2	4	4	2000000	
cliente 2	1	3	3	300000	
cliente 3	1	20	16	100000	
cliente 4	2	4	4	500000	
cliente 5	2	2	1	100000	
cliente 6	2	2	1	100000	
outros	15	15	7	500000	82,78%
Total	25	50	36	3600000	

Tabela 5.9 – Eficiência geral de produção em junho – 2001.

5.19.6 – Índice de Rejeito da Produção (% rejeito) - este indicador mostra o quanto a produção rejeitou durante o processo de fabricação. Como mostra a tabela 5.10, o cliente 1 e 6 foram os que obtiveram o menor índice de rejeito durante o processo.

Como o cliente 1 efetuou um grande pedido com a “Alfa“, também neste indicador segurou o resultado do índice. O valor incluindo somente os clientes chave, chegou a cinco, ponto trinta e oito por cento (5,38%), e no geral o índice ficou em seis, ponto vinte e oito por cento (6,28%). A proximidade dos valores encontrados, dá-se ao fato, do alto rejeito na produção dos clientes 2, 3 e 5.

O importante com os resultados verificados, foi poder ter uma idéia de como a “Alfa“ estava antes e depois do início e término da implantação do modelo de CRM, e também de formar

um histórico consistente para assim efetuar as revisões das metas já estabelecidas e das que desejarem estabelecer a curto, médio e longo prazos.

A última etapa do modelo genérico de implantação do *CRM* está composta da periodicidade de verificação e revisão dos *checklists* e indicadores.

CLIENTES CHAVE	PRODUÇÃO	QUANT. DE PRODUTO REJEITADO	% rejeito
cliente 1	2000000	40000	2,00%
cliente 2	300000	70000	23,33%
cliente 3	100000	14000	14,00%
cliente 4	500000	7800	1,56%
cliente 5	100000	34000	34,00%
cliente 6	100000	1100	1,10%
outros	500000	59000	11,80%
Total	3600000	225900	
% REJEITO DOS CLIENTES CHAVE			5,38%
% REJEITO GERAL			6,28%

Tabela 5.10 – Indicador do índice de rejeito da produção – junho 2001.

5.20 – Periodicidade de *Checklist* Interno, Externo e Indicadores

De acordo com todo processo estabelecido na “Alfa”, a equipe multiplicadora, juntamente com o responsável pelo trabalho estabeleceram que a periodicidade de envio dos *checklists*, revisão dos indicadores de desempenho e metas, será feito a cada seis meses, para assim possuir um bom histórico em todos os indicadores e também seguir um dos objetivos à curto prazo, traçados para os clientes externos em relação ao modelo de *CRM*, que foi de verificar o que realmente o cliente está pensando da “Alfa” após as mudanças.

Considerações Finais

De acordo com o planejamento feito com o diretor da “Alfa” e posteriormente com a equipe multiplicadora, todas as etapas foram vencidas e seguidas conforme cronograma inicialmente estabelecido.

Os resultados mostraram a evidência objetiva dos objetivos esperados, trazendo os primeiros benefícios à “Alfa”. Mas vale salientar que a manutenção dos resultados deve ser rigorosamente seguida, ou seja, não deixar o projeto de lado, e cabe à equipe multiplicadora sempre manter esta chama acesa.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

O presente trabalho foi estruturado através da pesquisa teórica a várias fontes e a prática em uma organização que trabalha com manufatura e serviços. Os tópicos da conclusão do trabalho estão de maneira a tratar do que foi proposto no início da pesquisa, além disso, compõe este capítulo recomendações para futuros estudos e o cruzamento entre os resultados alcançados e os objetivos definidos no CAPÍTULO 1.

6.1.1- Quanto ao objetivo geral

A evidência do cumprimento do objetivo geral está diretamente relacionado com a execução dos objetivos específicos. Sendo assim, conclui-se que a proposição do presente trabalho em: “elaborar um modelo genérico para melhoria no processo de implantação do *CRM* na prestação de serviços no ambiente corporativo e implantá-lo”, foi obtido através dos resultados demonstrados na pesquisa e nas ações aqui expostas.

Os benefícios obtidos com o alcance do objetivo geral foram:

- a quebra do paradigma em uma organização, onde a mentalidade era de que um projeto de *CRM* só tenderia a ter sucesso apenas com a informatização;
- a participação e o comprometimento de todos da organização de forma direta e indireta na implantação do modelo;
- a definição certa das áreas que deveriam iniciar os trabalhos com o modelo de *CRM*;
- a determinação de indicadores de desempenho para medir a evolução do modelo ,das atividades na organização e principalmente da satisfação dos clientes chave, com previsões para curto, médio e longo prazos;
- um modelo genérico para implantação do *CRM* em qualquer tipo de organização, seja com ou sem a utilização de alta tecnologia (informatização).

6.1.2- Quanto ao suporte teórico.

Toda teoria apresentada neste trabalho serviu como alicerce para as questões práticas propostas. Mas houve uma certa dificuldade em encontrar bibliografia a respeito de casos de organizações que não obtiveram sucesso na implantação do *CRM* e sobre a própria metodologia, pois o assunto ainda é muito novo, e esta é a causa principal dos fracassos na implantação e manutenção do modelo.

O foco da pesquisa foi apresentar uma revisão bibliográfica concisa e ilustrativa, pois a base da pesquisa contém vários assuntos, por isso foi feita uma seleção focada no que foi proposto. Já a busca por ilustrações, proporcionou uma forma mais simples e didática para o entendimento e implantação.

Dentre os assuntos abordados na bibliografia, destacam-se as definições e tipos de serviço, indicadores de desempenho e o principal ponto que é o foco no cliente, a busca de sua fidelidade na prestação de serviços, colocando-o como único através da personalização.

Vale ressaltar que, todos os assuntos abordados identificam uma forte necessidade de comprometimento e apoio a quem está em contato direto com cliente (*front office*), ou seja, que as pessoas necessitam estar treinadas, conscientes de que um atendimento eficiente trás um resultado eficaz no cumprimento da meta da organização, que é a fidelização dos clientes. São os clientes que mantêm as organizações funcionando, por isso, a empresa que realmente desejar permanecer no mercado, deverá possuir este diferencial, mas nunca esquecendo da melhoria contínua, pois todo cliente aprecia novidade.

6.1.3- Quanto a consolidação da análise prática.

A implantação do *CRM* vem crescendo assustadoramente nas organizações de grande porte, porque acham que apenas com a utilização da alta tecnologia, o modelo tende a ser eficiente e eficaz. Entretanto, os números mostram que, as grandes organizações estão fracassando em suas implantações, pois focam apenas na tecnologia, e não nos clientes e nas pessoas que o estão operando.

Os resultados da aplicação prática do modelo genérico do *CRM*, mostraram que é possível obter o sucesso com poucos recursos, pois **o que mais vale para sua evolução e permanência, é o envolvimento de todos na organização, a valorização das pessoas e a preocupação com o que o cliente está pensando.**

Lembrando sempre que todo processo necessita ser divulgado e analisado, e para isso lança-se mão de uma boa comunicação interna e de indicadores de desempenho, pois, ambos promovem resultados eficientes e de fácil visualização para tomada de decisão da área estratégica da organização.

6.1.4- Quanto a estrutura da metodologia proposta.

A estrutura proposta foi elaborada a partir de referenciais práticos e teóricos, das quais se destacam a utilização de diagrama de fluxos e *checklists* em pontos importantes para verificação da eficácia das etapas compostas no modelo.

O enfoque do modelo é genérico, ou seja, a forma como foi estruturado pode ser implantado em qualquer tipo de organização, pois, como foi salientado no decorrer do trabalho, cada empresa possui características próprias, podendo até haver coincidências, mas mesmo assim, o modelo se adequa ao ambiente corporativo de forma única, personalizada.

6.1.5- Quanto a implantação e avaliação do modelo através dos Indicadores.

A implantação do modelo foi feita em duas áreas chave da organização, pois de acordo com a diretoria, estas áreas fazem o elo de ligação entre organização e clientes, por isso o ponto de partida foram as áreas da qualidade e *customer service*. Além disso, o tempo de implantação foi adequado e justo para que todas as etapas fossem implantadas, cumpridas e verificadas, salvo algumas (P,R,S e V) que não precisaram ser utilizadas, pois fazem parte de ações de melhoria e investigações, mas apenas a etapa R, que o intuito é medir a satisfação dos clientes que obtiveram a prestação do serviço de fidelização durante o teste piloto, que no caso da “Alfa”, o sigilo restringiu tal verificação.

A avaliação do modelo foi feita a cada etapa que exigisse a utilização de *checklists* e como resultado global a utilização de indicadores de desempenho. O *checklist* da Etapa B, foi apresentado a toda organização, proporcionando a participação de todos no tratamento de melhorias internas, para depois tratar das externas. Já o *checklist* da Etapa O, foi aplicado apenas à equipe multiplicadora, mas ambos demonstraram o comprometimento, verificado através dos indicadores de medição das reclamações dos clientes, de tempo de resposta das reclamações, e de lealdade dos clientes chave, desde os meses de março até junho. No entanto, apenas os indicadores de eficiência, rejeito de produção e pedidos entregues nas datas

solicitadas (*OTD*) foram medidos no mês de junho e os indicadores financeiros que não puderam ser divulgados no presente trabalho.

Sendo assim, o modelo implantado foi avaliado pelos resultados apresentados no CAP. 5, evidenciando assim que, houve uma mudança positiva com o *CRM*. Mas vale ressaltar que, os resultados de três indicadores citados acima, foram medidos apenas em junho, necessitando assim, a empresa formar um histórico consistente para revisão e determinação de metas, que de acordo com a Etapa Z, esta revisão ficou definida para a cada seis meses.

6.1.6- Quanto aos pontos fortes e fracos para validação do modelo genérico no ambiente corporativo.

Pontos fortes identificados:

- ❖ O modelo genérico pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte;
- ❖ Possui uma estrutura que valoriza a participação de todos da organização;
- ❖ As etapas estão cobertas por medições de eficiência, ou seja, os *checklists* internos;
- ❖ O fluxograma do modelo genérico e a definição das etapas são de fácil entendimento;
- ❖ O modelo prevê a comunicação interna, ou seja, a cada etapa vencida todos devem saber quais foram os resultados através do cronograma ilustrativo;
- ❖ O modelo primeiro prevê, a melhoria interna (clientes internos), para depois partir para a melhoria externa (clientes externos);
- ❖ A implantação do modelo de *CRM*, não exige utilização de alta tecnologia.

Pontos fracos identificados:

- ❖ É um projeto que necessita ser implantado com prudência, principalmente se a organização necessitar introduzir em diversas áreas (utilização da palavra PLANEJAMENTO);
- ❖ Não puderam ser mencionados os nomes: da empresa onde o modelo foi implantado, dos clientes e do produto manufaturado, mesmo com a apresentação de resultados satisfatórios, por motivos de segurança da informação.
- ❖ Literatura simplificada sobre casos de sucesso e fracasso de implantação e/ou utilização do *CRM*.

6.1.7 – Contribuição Geral do Presente Trabalho.

Como contribuição geral, destacam-se os seguintes pontos:

- Aplicação do modelo em qualquer segmento de negócio de médio porte;
- Estabelece a comunicação e a união de todos na organização por uma causa comum;
- Dispensa altos investimentos em tecnologia;
- Estabelece a exploração do modelo, com a sempre utilização do planejamento;
- Visa resgatar, buscar e fidelizar o cliente;
- Proporciona treinamentos focados, construindo assim, uma visão humanista do modelo genérico.

6.2- Recomendações para Trabalhos Futuros.

A recomendação geral deste trabalho visa incentivar a continuidade da pesquisa aqui exposta, no que diz respeito ao conteúdo teórico e à aplicação prática.

Desta maneira, indica-se como sugestão e extensão do tema pesquisado:

- Um levantamento histórico do *CRM* no mercado.

A evolução do *CRM* ao longo do tempo, sua primeira entrada no mercado e agora, um comparativo entre o antes e o agora.

- Analisar os tipos de ferramentas gerenciais que o *CRM* oferece às organizações.

Evidenciar sob a visão corporativa os pontos fortes e fracos das ferramentas gerenciais, como por exemplo: automação de vendas (SFA), gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de *marketing*, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico.

- Implantar o modelo genérico de *CRM* em diferentes segmentos de negócio.

Implantar o modelo proposto em organizações de diferentes segmentos, como: farmácia, imobiliária, posto de gasolina, etc., e efetuar um comparativo entre as implantações, sob o aspecto do antes e depois da implantação para o cliente interno e o cliente final.

A proposta para trabalhos futuros com os temas apresentados acima visa estabelecer um conteúdo de informações onde são levados em consideração três aspectos principais: a história do *CRM* ao longo do tempo, suas ferramentas/ métodos de controle e sua aplicação dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, Karl. **Revolução nos serviços**. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1994.
- Bee, Roland & Frances. **Fidelizar o cliente**. 1. ed., São Paulo: Nobel, 2000.
- Bitran, Karen. **Mitos e verdades sobre a adoção de CRM no Brasil**. IDC, setembro, 2000.
Disponível em: < http://www.computerworld.com.br/templ_textos/noticias.asp?id=1884 >
Acesso em: 17 outubro 2000.
- Blecher, N. **“Ganhamos!”**. São Paulo, 02 julho 1997. Disponível em:
<<http://www2.uol.com.br/exame/39capay.html>> Acesso em: 11 maio 2001.
- Bretzke, Mirian. **Mais do que tecnologia, uma decisão estratégica**. Computerworld, 310. ed., 22 nov. 1999. Disponível em:
<<http://www.uol.com.br/computerworld/technology/guideline/crm/crm11.htm> > Acesso em: 17 outubro 2000.
- Chazallete, B. **Renault - You can never spend enough time with the customer**. Cap. Gemini, 2000. Disponível em: <<http://www.crm-forum.com/library/cas/cas-011/brandframe.html> > Acesso em: 19 junho 2001.
- Clutterbuck, David; Graham, Clark; Armistead, Collin. **Serviço inspirado no cliente – Estratégias para qualidade do serviço**. 1. ed., São Paulo: IMAM, 1994.
- Cobra, Marcos ; Rangel, Alexandre. **Serviços ao cliente – uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- Coronato, M. **Pimenta no marketing dos outros**. Negócios Exame, ano 2, 8. ed., nº 5, pp.69, maio 2001.
- Curry, Jay e Adam. **The customer marketing method – How to implement and profit customer relationship management**. NY: Free press, 2000.
- Fonseca, J. Simon; Martins G. de Andrade. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Giansesi, Irineu G.N.; Corrêa, Henrique Luiz. **A administração estratégica de serviços**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- Giglio, Ernesto. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Giurlani, S. **Fiat dá ênfase à aproximação**. Computerworld, 310. ed., 22 nov. 1999.
- Guizzo, Érico. **... atender melhor**. Negócios Exame, 2001. Disponível em:
<http://www.uol.com.br/negociosexame/revista/revista0012_10.html > Acesso em: 12 dezembro 2001.
- Gusmão, Marcos. **Teste do 0800 – Como as empresas tratam o cliente que tenta resolver um problema por telefone**. Veja, pp.180, 16 dez. 1998.

- Hato, C. **Estratégia personaliza atendimento**. Gazeta mercantil, 17 out. 2000.
- Henn H; Duffner, A. *Good planning half the battle – Making CRM projects work*. SAP community, 10 abril 2001.
- Horovitz, Jaques. **Qualidade de serviço – a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.
- Intrinsic. Thames Water. Inglaterra, 2001. Disponível em: <http://www.crm-forum.com/library/intrinsic/intrinsic-004/brandframe.html> > Acesso em: 19 junho 2001.
- Jucá, K. **Sem estresse, cara**. Exame, 731. ed., ano 35, nº 1, 10 jan. 2001.
- Juran, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Kainos. *Flying flowers*. Inglaterra, 2001. Disponível em: <http://www.crm-forum.com/library/kainos/kainos-003/brandframe.html> > Acesso em: 19 junho 2001.
- Kaplan, Robert S.; Norton David. P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 10. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kotler, Philip; Armstrong Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- Kotler, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. Vol.1, São Paulo: Atlas, 1986.
- Levitt, Theodore. *The marketing imagination*. New York: The free press, 1990.
- Managed Solutions Corp. *Turning digits into dollars*, Inglaterra 1999. Disponível em: <http://www.crm-forum.com/library/cas/cas-010/brandframe.html> > Acesso em: 19 junho 2001.
- Manfrediz, A. **Empresas da América Latina apostam em CRM**. IDC, agosto, 1999.
- Menuisier, H. **Vendendo e aprendendo**. Negócios Exame, e.d. 731, janeiro 2001.
- Paladini, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- Peppers, Don; Rogers, Martha. *For the good of the collective*. 1to1 magazine, 05 mar. 2001.
- Peppers, Don; Rogers, Martha. *CRM Series – Marketing 1 to 1*. 1. ed., inc./Brasil, 2000.
- Rafter, Michelle V. *Word to the wise*. The industry standards, 2000. Disponível em: <http://www.thestandard.com/article/0,1902,19685,00.html> > Acesso em: 13 agosto 2001.
- Reichheld, Frederick F; Sasser Jr., Earl W. *Zero defections: quality comes to services*. Harvard business review, pp.105-111, setembro- outubro, 1990.
- Reichheld, Frederick F. *The customers you lose hold the information you need to succeed*. Harvard business review, vol.74, nº 2, pp.56-59, março-abril, 1996.
- Salibi, J; Reincke, M. **A empresa um-a-um**. HSM Management, ano 2, nº 8, maio – junho 1998.

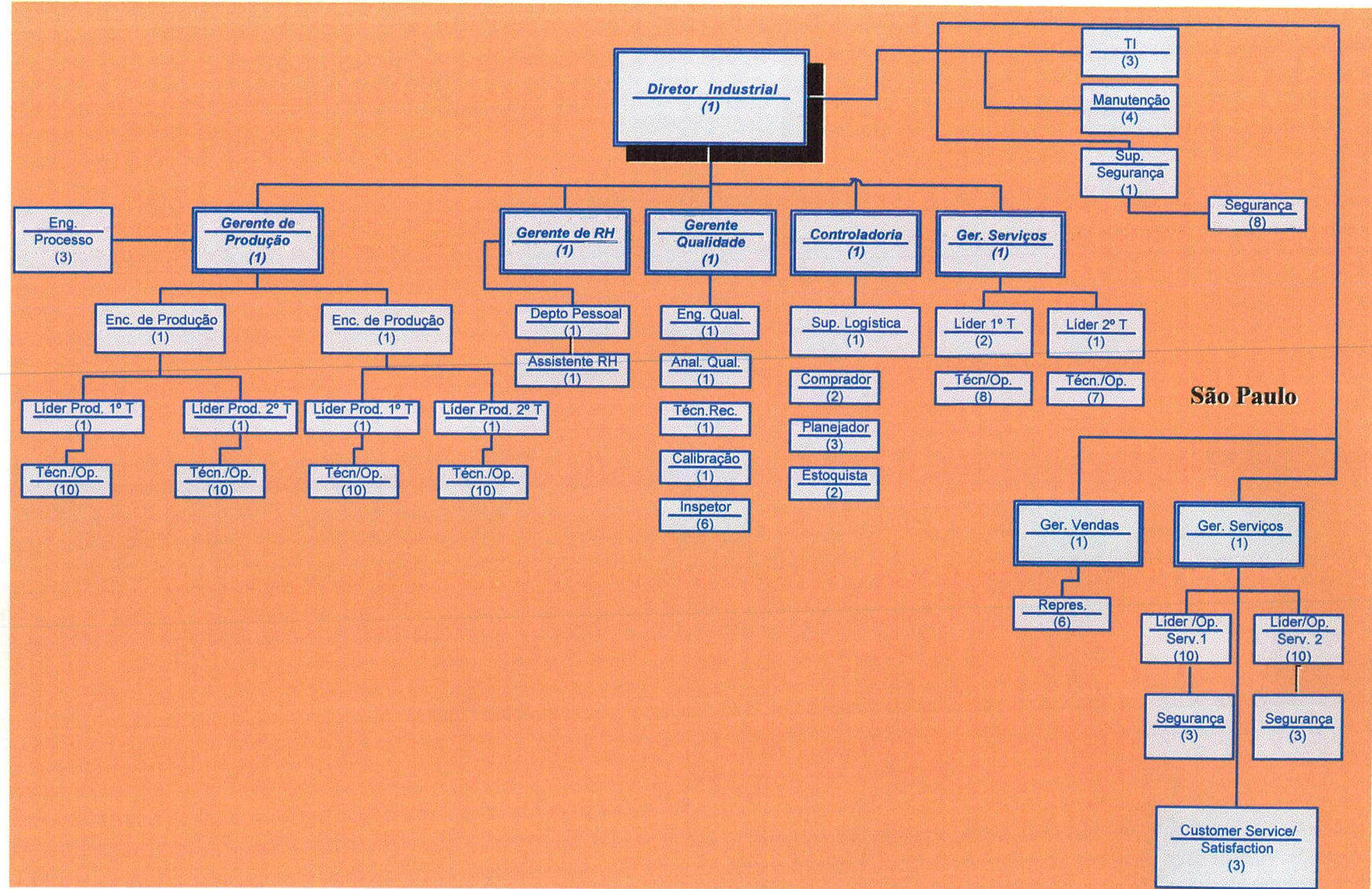
- Seybold, B. *How leading corporations harness technology to become more customer – centric*. Harvard business review, vol.78, nº 3, maio-junho 2000.
- Shiozawa, Rui S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- Sordili, A. **Métrica**. Negócios Exame, São Paulo; ano 2, nº5, pp.80, maio 2001.
- Swift, Ronald. **O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Taquari, C. **Portal dos EUA vai do zero ao infinito**. Gazeta Mercantil, 21 nov. 2000.
- Téboul, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- Zapparoli, Domingos. **Uma executiva com marketing nas veias**. Gazeta Mercantil, 13 a 19 nov. 2000.
- Werkema, Maria C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.

- Bateson, John E.G.; Hoffman, Douglas K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Bennett, Peter D., Kassarian, Harold H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Atalas, 1975.
- Furlong, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Correa, Cristiane. **Porque os serviços são tão ruins**. Revista Exame, 752. ed., São Paulo, ano 35, nº 22, pp.42, 31 outubro 2001.
- endereços de cases sobre implantações e estudos sobre CRM,
Disponível em: <<http://www.crm-forum.com>> , <<http://www.crmguru.com>> e
<<http://www.ncr.com/subscribe>>

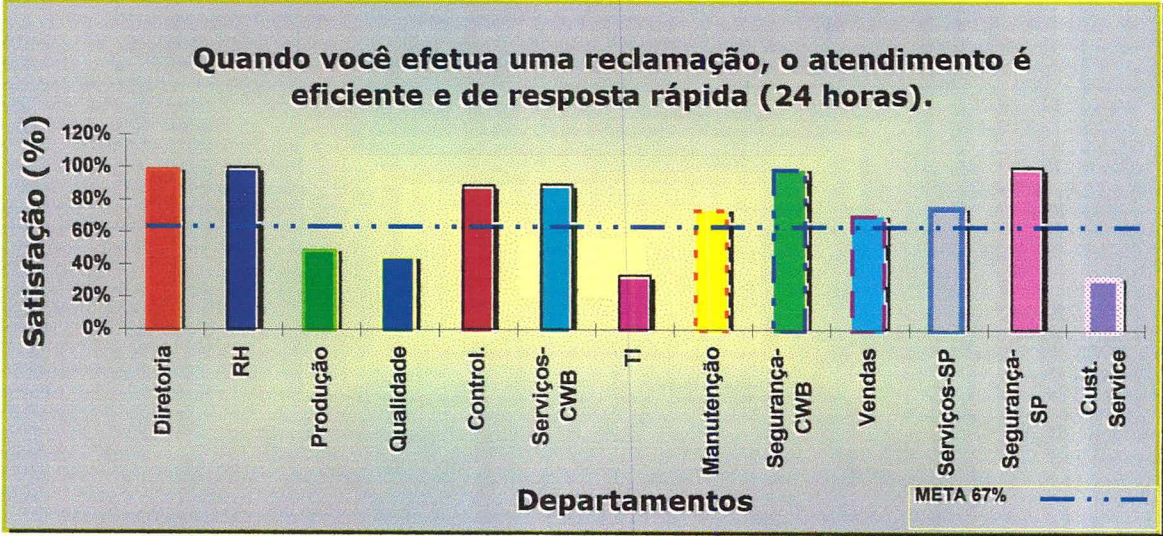
ANEXOS

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA EMPRESA “ALFA”.

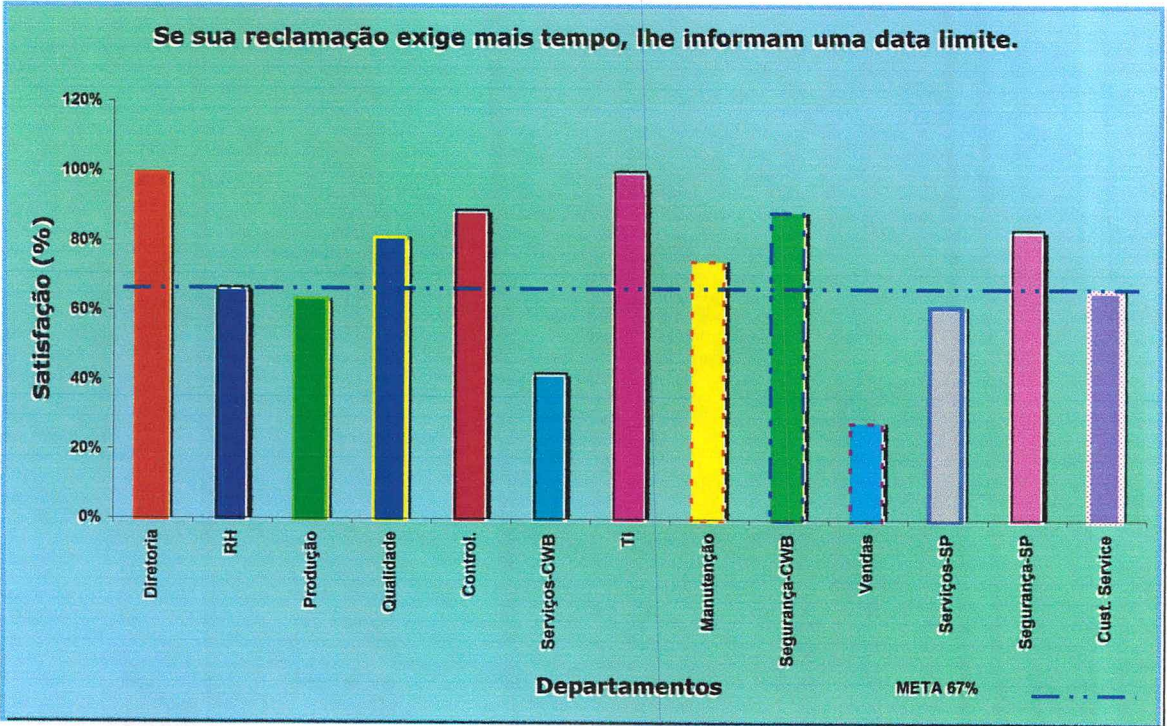


ANEXO II – TABELA GERAL DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO INTERNA - ETAPA B

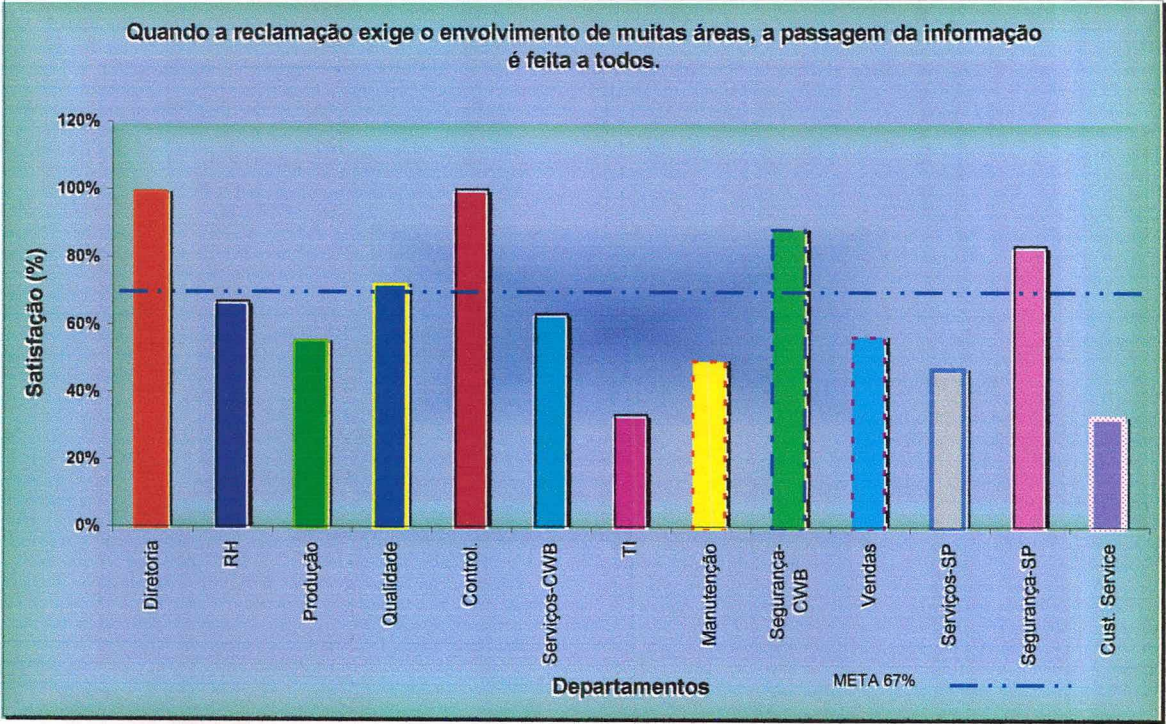
AFIRMAÇÕES	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média Geral de Satisfação em todas as Afirmações
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
DESEMPENHOS																					
Diretoria	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	
RH	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	67,00%	33,00%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	100,00%	0,00%	
Produção	50,00%	50,00%	64,00%	36,00%	55,00%	44,00%	66,00%	34,00%	55,00%	44,00%	100,00%	0,00%	75,00%	25,00%	75,00%	24,00%	62,00%	38,00%	60,00%	40,00%	
Qualidade	45,45%	54,55%	81,82%	18,18%	72,73%	27,27%	90,91%	9,09%	36,36%	63,64%	81,82%	18,18%	90,91%	9,09%	90,91%	9,09%	100,00%	0,00%	63,64%	36,36%	
Control.	88,89%	11,11%	88,89%	11,11%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	88,89%	11,11%	88,89%	11,11%	66,67%	33,33%	
Serviços CNB	88,47%	10,53%	57,89%	42,11%	63,16%	36,84%	63,16%	36,84%	88,47%	10,53%	100,00%	0,00%	73,68%	26,32%	73,68%	21,65%	73,68%	21,65%	63,16%	36,84%	
II	33,33%	66,67%	100,00%	0,00%	33,33%	66,67%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	
Manutenção	75,00%	25,00%	75,00%	25,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	75,00%	25,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%	75,00%	25,00%	75,00%	25,00%	50,00%	50,00%	
Segurança CNB	100,00%	0,00%	88,89%	11,11%	88,89%	11,11%	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%	
Vendas	71,43%	28,57%	71,43%	28,57%	42,86%	57,14%	71,43%	28,57%	42,86%	57,14%	71,43%	28,57%	28,57%	71,43%	57,14%	42,86%	42,86%	57,14%	71,43%	28,57%	
Serviços SP	76,19%	23,81%	61,90%	38,10%	47,62%	52,38%	61,90%	38,10%	71,43%	28,57%	100,00%	0,00%	33,33%	66,67%	52,38%	47,62%	66,67%	33,33%	76,19%	23,81%	
Segurança SP	100,00%	0,00%	88,33%	16,67%	88,33%	16,67%	88,33%	16,67%	88,33%	16,67%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	
Cost. Serviço	33,33%	66,67%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%	66,67%	33,33%	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	
Média da Satisfação	74,08%		72,91%		65,58%		79,32%		68,15%		6,16%		68,29%		79,25%		80,42%		74,01%		67%



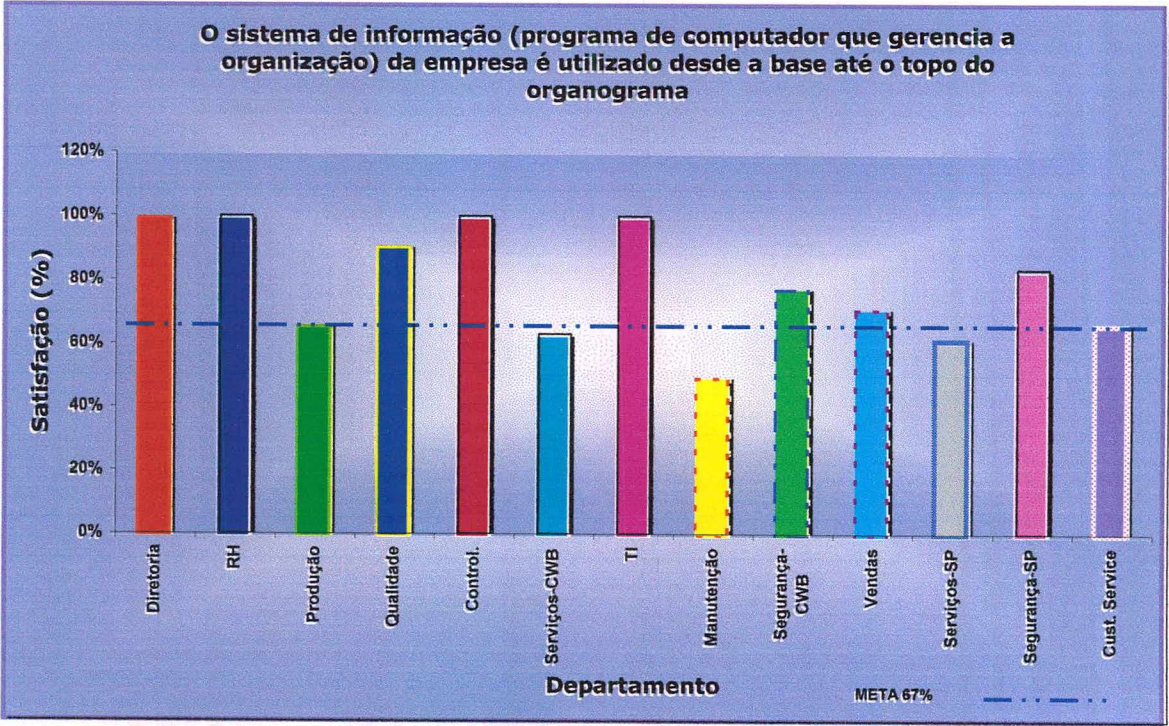
ANEXO II -1



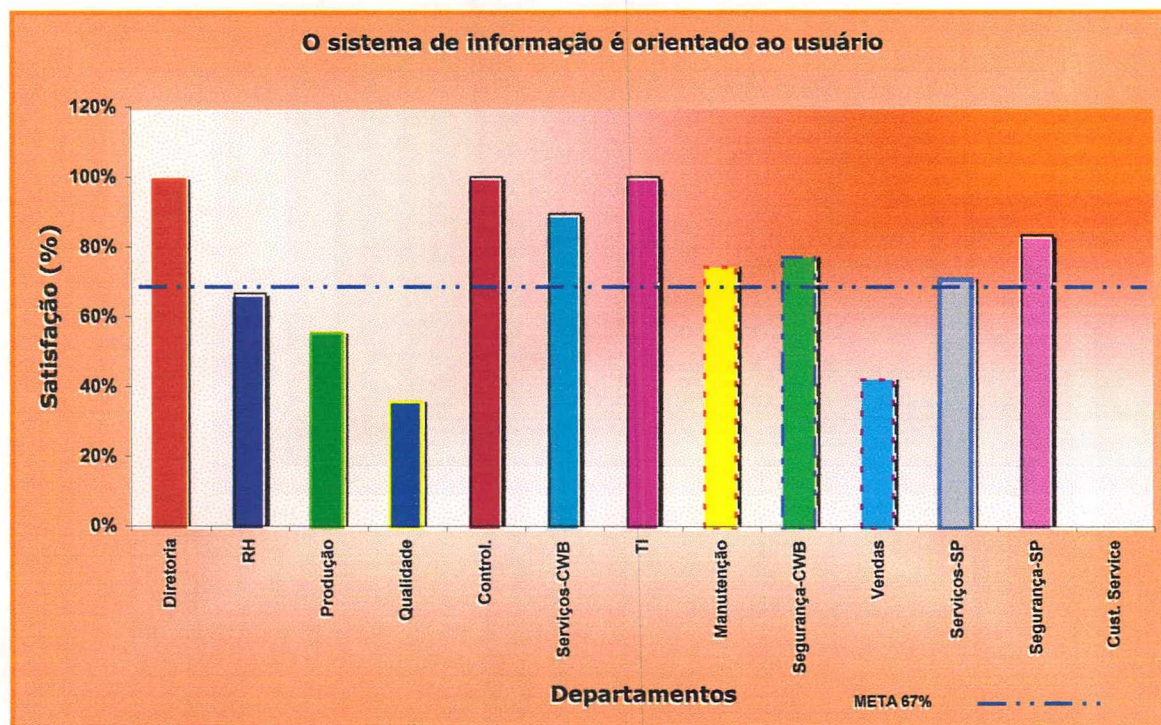
ANEXO II - 2



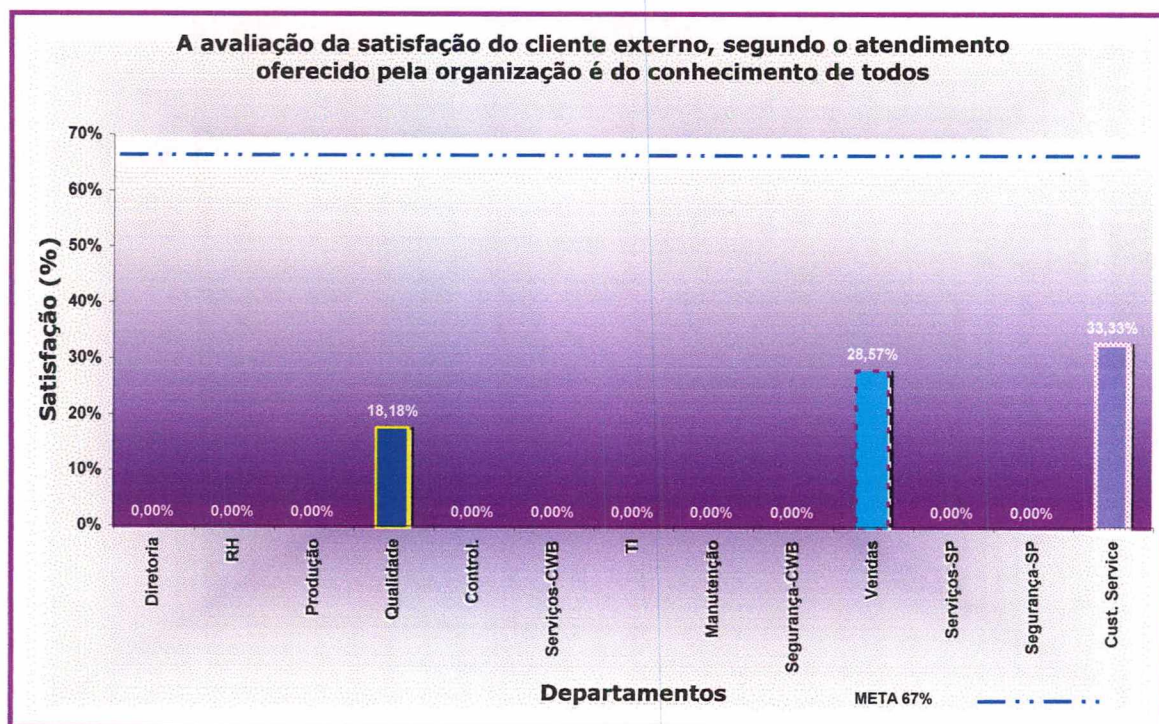
ANEXO II – 3



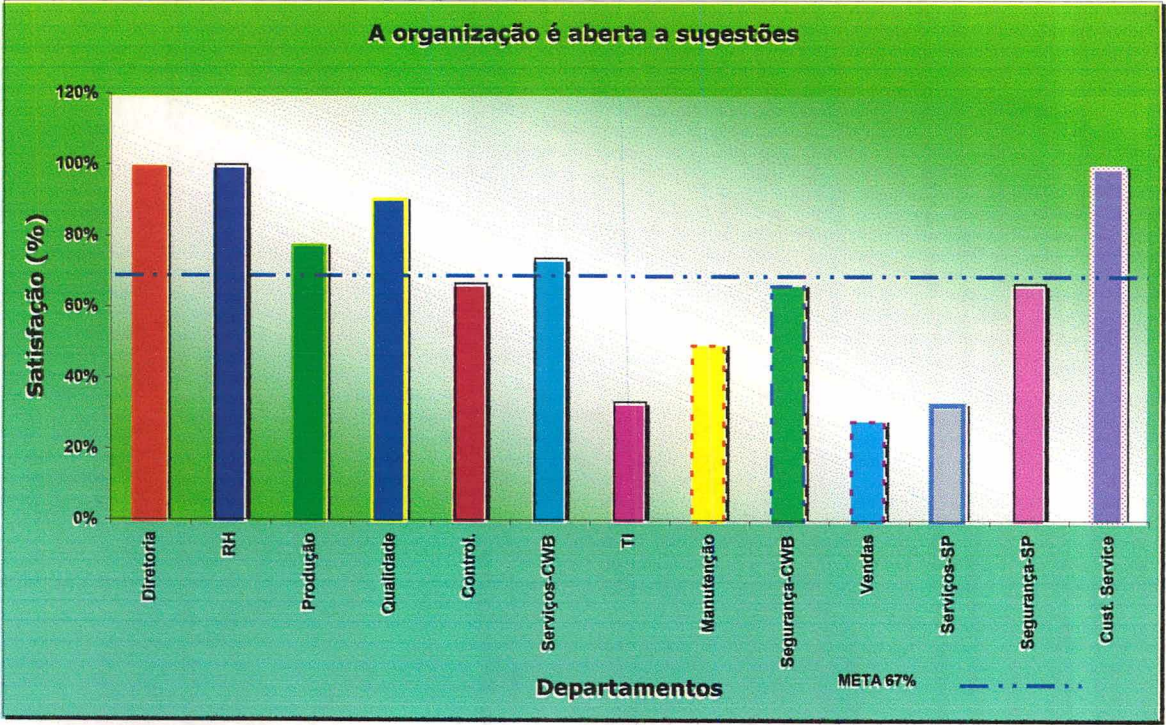
ANEXO II – 4



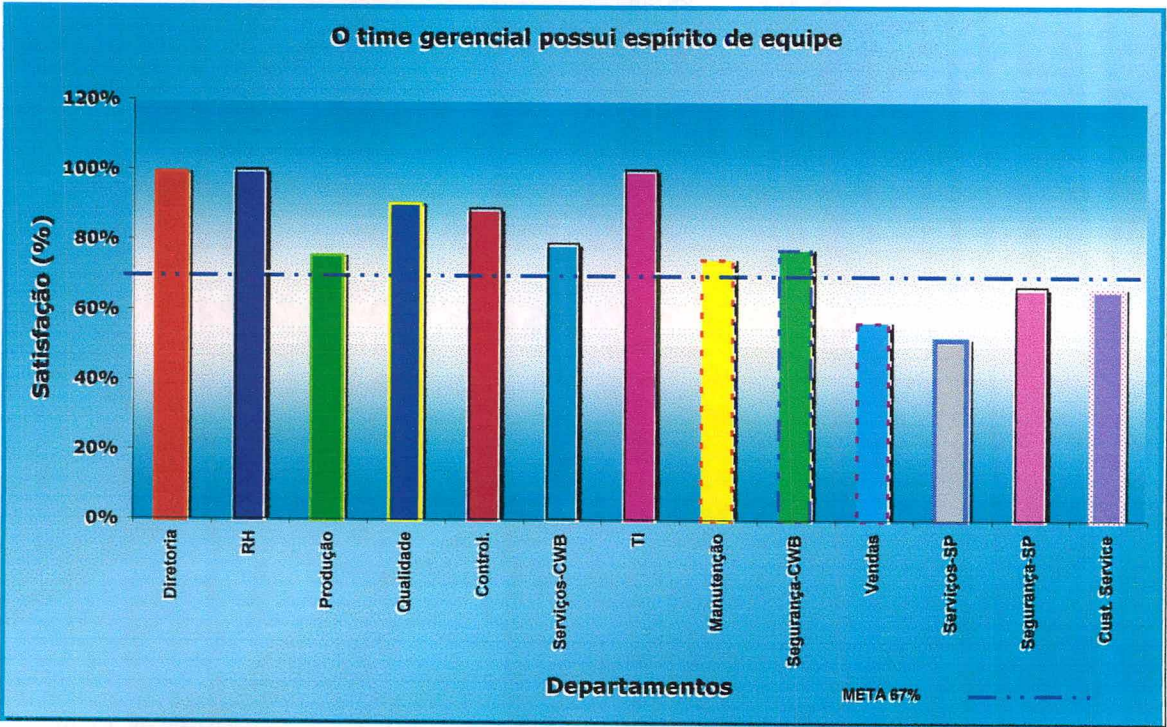
ANEXO II - 5



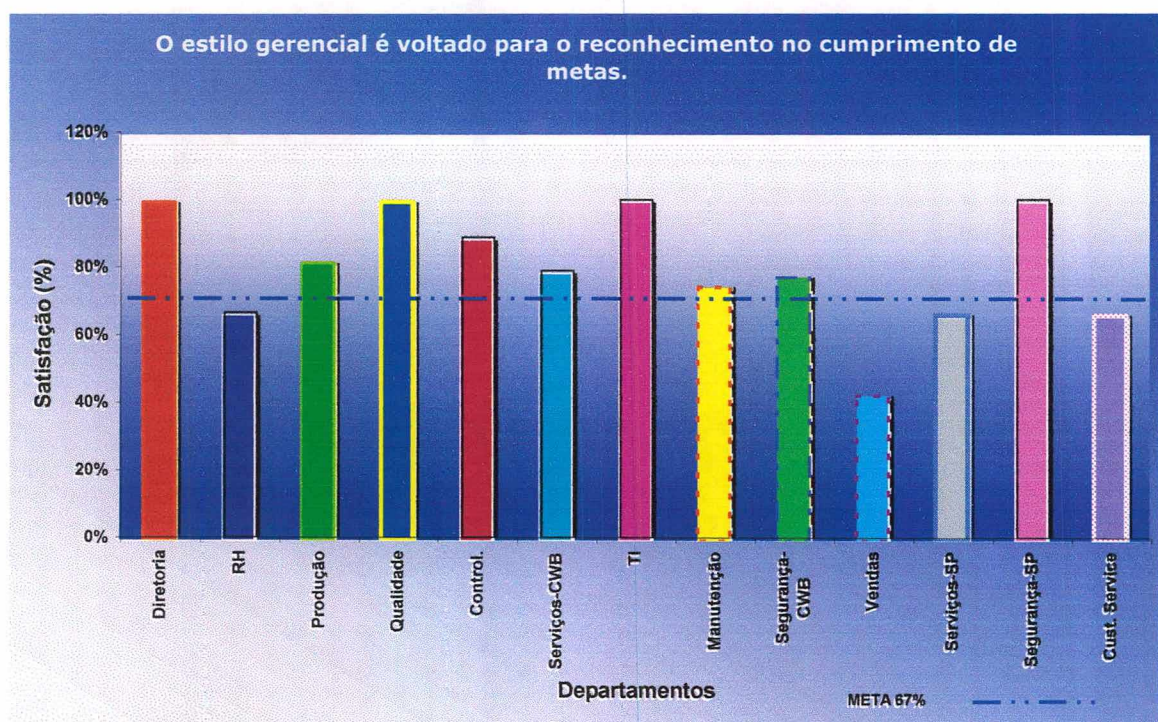
ANEXO II - 6



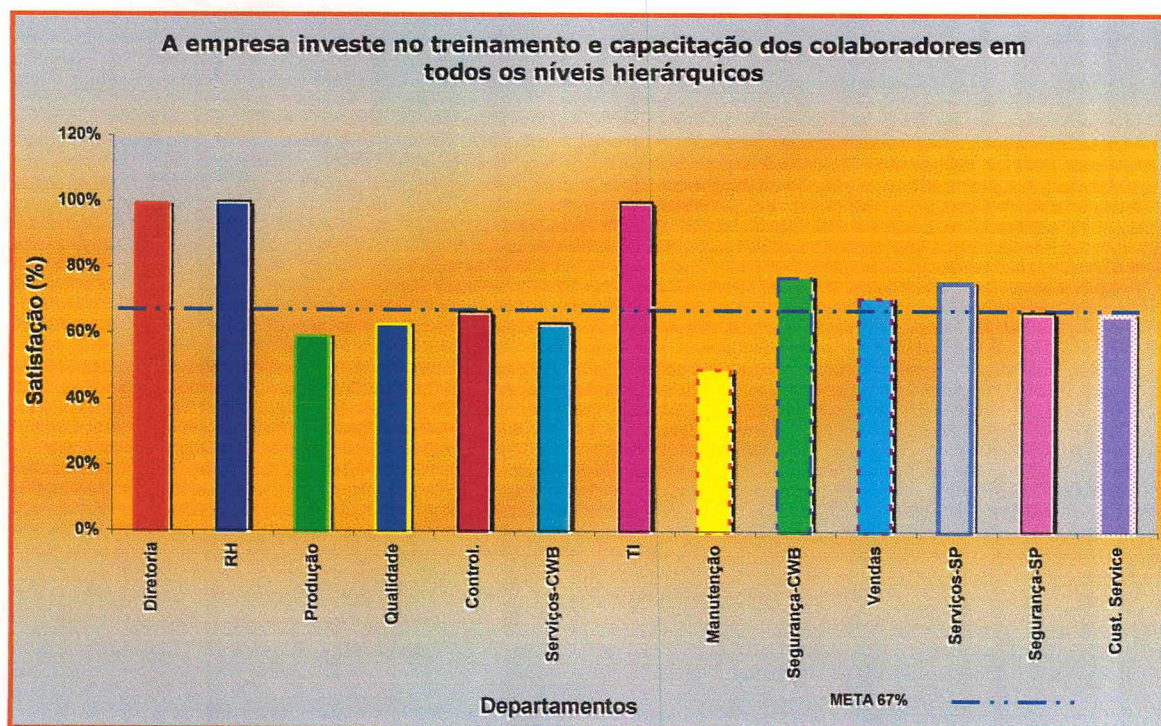
ANEXO II – 7



ANEXO II – 8



ANEXO II - 9



ANEXO II - 10

TABELA DE COINCIDÊNCIAS: PONTOS FORTES

Áreas da Organização	PALAVRAS-CHAVE									
	AFIRM 01	AFIRM 02	AFIRM 03	AFIRM 04	AFIRM 05	AFIRM 06	AFIRM 07	AFIRM 08	AFIRM 09	AFIRM 10
Diretoria	Estratégia	Posição e estilo gerencial	tecnologia p/ divulgação	sigilo	Comodidade/ facilidade	-	Mente aberta	Gerência participativa	Metas estabelecidas descentr.	Prioridade
Segurança Curitiba	conscientização	procedimento	Tecnologia p/ divulgação	sigilo	Facilidade	-	-	Esforço	Busca	Prioridade
Financeira	Pagamento	Procedimento	Tecnologia p/ divulgação	sigilo	Facilidade	-	-	Esforço	Busca	-
Manutenção	Retorno	Posição e estilo gerencial	-	sigilo	Facilidade	-	-	Esforço	desafio	-
Vendas	Prazos	Posição	-	sigilo	-	-	-	-	-	Prioridade
Serviços Curitiba	Suporte interno	-	-	-	Facilidade	-	Necessidade de motivação	Esforço	Desafio	-
RH	-	Posição e estilo gerencial	Tecnologia p/ divulgação	sigilo	-	-	Necessidade de motivação	Esforço	-	-
Qualidade	-	Procedimento/ regra	Centralização do arquivo	sigilo	-	-	Necessidade de motivação	Esforço	Desafio	-
TI	-	Procedimento	-	sigilo	Facilidade	-	-	Esforço	Desafio	Prioridade
Serviços S.P.	-	-	-	-	Facilidade	-	-	-	-	-
Produção	-	-	-	-	-	-	Necessidade de motivação	Esforço	Desafio	-
Customer Service	-	-	-	-	-	-	Necessidade de motivação	-	-	-
Seg. São Paulo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Prioridade

ANEXO III

TABELA DE COINCIDÊNCIAS: PONTOS FRACOS

Áreas da Organização	PALAVRAS-CHAVE									
	AFIRM 01	AFIRM 02	AFIRM 03	AFIRM 04	AFIRM 05	AFIRM 06	AFIRM 07	AFIRM 08	AFIRM 09	AFIRM 10
Diretoria	-	-	-	-	-	No escuro				
Segurança Curitiba	-	-	-	-	-	No escuro	Não envolve investimentos			
Financeira	-	-	-	-	-	No escuro	Não envolve investimentos			Experiência, não há prioridade
Manutenção	-	-	surpresa	Acesso único	-	No escuro	Não envolve investimentos			Experiência, não há prioridade
Vendas	-	Não conhecem	surpresa	-	Múltipla entrada	No escuro	Não envolve investimentos	-	-	-
Serviços Curitiba	-	Não conhecem	informal	Confusão/ desajuste	-	No escuro	-	-	-	Experiência, não há prioridade
RH	-	Boca a boca	-	-	-	No escuro	-	-	Não é evidente no operacional	-
Qualidade	Falta de prioridade	-	-	-	Múltipla entrada	No escuro	-	-	-	Só com curso superior
TI	Falta de prioridade	-	surpresa	-	-	No escuro	Não envolve investimentos	-	-	-
Serviços S.P.	-	Não conhecem	informal	Confusão/ desajuste	-	No escuro	Não envolve investimentos	Competição/ sem trabalho em equipe	Falta de trabalho em equipe	-
Produção	Improviso	Boca a boca/ não conhecem	informal	Confusão/ desajuste	Múltipla entrada	No escuro	Não envolve investimentos	-	-	Experiência, não há prioridade
Customer Service	Falta de prioridade	Falta de certeza	surpresa	Acesso único p/ resp.	Múltipla entrada	No escuro	Não envolve investimentos	Sem trabalho em equipe	Falta de trabalho em equipe	Só com curso superior
Seg. São Paulo	-	-	-	-	-	No escuro	Não envolve investimentos	Sem trabalho em equipe	Falta de trabalho em equipe	Experiência, não há prioridade

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	April				May				June				July				
					1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	
1	Implantação do Modelo de CRM na "Alfa"	66d	Mon 2/4/01	Sat 30/6/01																	
2	Gerar pocedimento documentado e o novo fluxo do processo	6d	Tue 3/4/01	Tue 10/4/01																	
3	Melhoria do email	11d	Mon 2/4/01	Mon 16/4/01																	
4	Treinamento/ lista de clientes-chave	11d	Tue 17/4/01	Tue 1/5/01																	
5	1ª T: Ger. Qualidade / Financeiro / Serviços- CWB e SAO e Diretor	4d	Tue 17/4/01	Sat 21/4/01																	
6	2ª T:Ger.Proj.,Eng. Proc.,L. Prod.,Serv. CWB/SAO, Cust. Serv./An.	5d	Mon 23/4/01	Fri 27/4/01																	
7	Checklist interno da Etapa "O"	1d	Mon 30/4/01	Mon 30/4/01																	
8	Reforço do (Caso Necessário)	1d	Tue 1/5/01	Tue 1/5/01																	
9	Teste Piloto	3d	Wed 2/5/01	Fri 4/5/01																	
10	Checklist interno da Etapa "R"	1d	Mon 7/5/01	Mon 7/5/01																	
11	Apontamento das Ações de Melhoria (caso necessário)	3d	Mon 7/5/01	Wed 9/5/01																	
12	Definição dos Indicadores de Desempenho - BSC	7d	Thu 10/5/01	Fri 18/5/01																	
13	Verificação de todos os resultados (situação real)	30d	Tue 22/5/01	Sat 30/6/01																	
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					

PLANOS DE AÇÃO

PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO DE MELHORIA	RESPONSÁVEL / DATA	RESULTADO FINAL
1) quando produção, qualidade, TI, customer service efetuam reclamação não dão prioridade encontro do dia 23/02 – referente à afirmação 1	Improviso da produção e o cliente não dá feedback.	Instituir maior suporte à produção e treinar todos sobre a importância da qualidade para o cliente interno e externo;	Gerente de produção e eng. De processo / 01/03/01. Ger. Qualidade / 05/03/01	Foi montada uma sistemática de prioridades p/ atender a produção com a utilização de sistema de comunicação via rádio;-foi apresentado um cronograma para treinamento em Curitiba e SP de 9 horas no total, com 3 horas/dia para cada turma com opinião da satisfação ao final, tudo apresentado e aprovado pela diretoria.
2) reclamações são feitas informalmente e sem data limite; quando uma reclamação exige envolvimento de várias áreas ocorre surpresas, informalidades encontro do dia 01/03 – referente à afirmação 2 e 3	Falta de conhecimento dos integrantes e falta de comunicação formal	Formalizar o plano de ação como ferramenta obrigatória para reclamação entre áreas, efetuar treinamentos, e cobrar que cada gerente exija de sua equipe a utilização correta da ferramenta.	Ger. Qualidade, Ger. Das áreas de 02/03 a 12/03/01	Foi elaborado procedimento interno explicando com simplicidade tudo sobre plano de ação e reclamação interna. Além disso, um fluxo para reclamação interna em um quadro p/ todos verem e também a colocação dos planos abertos com nome dos responsáveis e datas
3) O sist. De informação gera dúvidas em sua operação, necessitando fazer várias entradas encontro do dia 06/03 – referente à afirmação 4 e 5	Telas difíceis e falta de conhecimento	Melhoria no sistema com a opinião e ajuda ao usuário.	Eng. Processo e TI de 07/03 a 06/04	Foi realizado um treinamento com todo chão de fábrica e também colocadas tabelas com todas as siglas necessárias para a correta operação do sistema.
4) ausência de sistema de controle de satisfação de clientes encontro do dia 08/03- referente à afirmação 6	Não achavam importante.	Implantação do modelo de CRM	Responsável pelo trabalho e diretoria de 09/03 a 08/06/01.	Todas as etapas foram implantadas e verificadas no mês de junho de 2001 e encontrando assim, resultados satisfatórios. A implantação foi feita na qualidade e customer service.
5) falta investimento em treinamento e programas de sugestões encontro do dia 12/03 – referente às afirmações 7 e 10	Empresa nova e com critérios rígidos de investimentos	Informar a todos como a empresa está indo e o que pode ser investido em treinamento e sugestões	Finanças e RH a partir de 02/07, em cada fechamento de mês.	Ficou estabelecido um indicador de desempenho (amarrado ao novo modelo) que estará fazendo o controle de orçamento por área para iniciar os treinamentos e premiações por prioridades.
6) competição e ausência de trabalho em equipe encontro do dia 12/03 – referente às afirmações 8 e 9	Falta de suporte em SP.	Criar uma área de suporte em SP.	Dir. e finanças-13/03 a 13/04	Visitas periódicas da equipe multiplicadora à SP e treinamentos dos responsáveis de área de como trabalhar em equipe.

ANEXO VI

DEMONSTRATIVO DO TEMPO DE RESPOSTA DAS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES CHAVE

Quant. de Reclamações	março						abril						maio						junho					
	tempo de resposta						tempo de resposta						tempo de resposta						tempo de resposta					
	cliente 1	cliente 2	cliente 3	cliente 4	cliente 5	cliente 6	cliente 1	cliente 2	cliente 3	cliente 4	cliente 5	cliente 6	cliente 1	cliente 2	cliente 3	cliente 4	cliente 5	cliente 6	cliente 1	cliente 2	cliente 3	cliente 4	cliente 5	cliente 6
recl1	20	12	13	36	26	17	18	12	7	0	23	12	5	7	6	10	6	8	7	3	10	6		
recl2	23	13	15	40	30	28	14	17	11		9	3		3	9	6								
recl3	28	35	20	32		31	15	13	12			10		8		8								
recl4	36	22	11	27			11	5	6					4		3								
recl5	17	21	14	34				10	10					10		10								
recl6		29	11	13				12	11					11										
recl7		7		14																				
recl8		11		33																				
recl9		13																						
Média tempo	25	18	14	29	28	25	15	12	10	0	16	8	5	7	8	7	6	8	7	3	10	6	7	
tempo resposta médio no mês	122						49						19						7					

ANEXO VII